



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA EMPRESA FAMILIAR “MECÁNICA AUTOMOTOR” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

**AUTORA:**

**CAROLINA YESENIA ASQUI CARRASCO**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Carolina Yesenia Asqui Carrasco, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Oscar Iván Granizo  
DIRECTOR

Ing. José Fernando López  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Carolina Yesenia Asqui Carrasco, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 09 de noviembre de 2018

Carolina Yesenia Asqui Carrasco

C.C. 060404103-8

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme soñar y darme la oportunidad de cumplir con cada uno de mis objetivos de vida, por la fuerza, la voluntad y salud que nos brinda.

A mis padres Luis y Nancy, mis hermanos Alex y Valeria por el apoyo incondicional que han tenido conmigo, por brindarme su amor en todos los momentos que he sentido desfallecer, por eso y mucho más un Dios les pague.

Al Ing. Oscar Granizo y al Ing. José Fernando López por su tiempo, paciencia y enseñanza durante este proceso.

A mis amigos y familiares que de alguna manera fueron parte de mi carrera universitaria.

Carolina Yesenia Asqui Carrasco

## **DEDICATORIA**

Después de un largo camino recorrido el mismo que me ha permitido concluir con uno de los objetivos propuestos este trabajo está dedicado a:

Mi abuelita Doraliza que a pesar de no estar presente físicamente siempre ha permanecido en mi corazón y ha sido la estrella de mi vida.

Mis padres Luis Asqui y Nancy Carrasco, por jamás dejarme sola y darme el ejemplo de responsabilidad, dedicación y perseverancia.

Mis hermanos Alex y Valeria quienes me han brindado su cariño y su apoyo en todas las etapas de vida.

Carolina Yesenia Asqui Carrasco

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de ilustraciones .....	ix
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA .....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	5
1.1.2 Delimitación del Problema .....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	7
2.1 ANTECEDENTES.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Teoría del Desarrollo organizacional.....	7
2.3 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	9
2.3.1 Administración.....	9
2.3.2 Empresa .....	10
2.3.3 Empresa Familiar .....	11
2.3.4 Sistema.....	12
2.3.5 Gestión .....	13
2.3.6 Gestión Administrativa .....	13

2.3.7	Proceso Administrativo.....	13
2.3.8	Planificación .....	14
2.3.9	Organización.....	14
2.3.10	Dirección.....	16
2.3.11	Control .....	16
2.3.12	Análisis de las distintas posiciones teóricas sobre los modelos de gestión y los procesos administrativos.....	16
2.4	IDEA A DEFENDER .....	17
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO .....		18
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	18
3.2.1	De campo .....	18
3.2.2	Bibliográfica .....	18
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	18
3.3.1	Métodos .....	18
3.3.2	Técnicas .....	19
3.3.3	Instrumentos.....	19
3.4	POBLACIÓN.....	20
3.5	RESULTADOS.....	20
3.5.1	Guía de entrevista realizada al propietario de la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR” .....	20
3.5.2	Encuesta dirigida a los empleados de la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR” .....	23
3.6	IDEA A DEFENDER. ....	29
CAPÍTULO IV.- MARCO PROPOSITIVO .....		30
4.1	PLANIFICACIÓN .....	30
4.1.1	Diagnóstico FODA .....	30
4.1.2	Matriz de evaluaciones .....	32
4.1.3	Acciones estratégicas .....	34
4.1.4	Elementos Orientadores .....	35
4.1.5	Estrategias Empresariales. ....	36
4.1.6	Propuesta de Gestión .....	37
4.2	ORGANIZACIÓN .....	40
4.2.1	Estructura organizativa de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” .....	40

4.2.2	Organigrama funcional de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” .....	41
4.2.3	Manuales de Funciones.....	41
4.2.4	Flujogramas de procesos.....	48
4.3	DIRECCIÓN .....	52
4.3.1	Integración .....	53
4.3.2	Comunicación .....	54
4.3.3	Motivación .....	54
4.4	CONTROL.....	56
4.4.1	Control interno general .....	56
4.4.2	Control de herramientas y materiales. ....	60
4.4.3	Control de Situación Financiera. ....	61
4.5	MANUAL FINANCIERO .....	63
4.5.1	Objetivos del manual financiero .....	63
4.5.2	Contenido del manual contable.....	64
4.5.3	Plan de cuentas contables .....	64
4.5.4	Registro de ingresos y gastos.....	67
4.5.5	Registro de Cuentas por Cobrar.....	72
4.5.6	Registro de Cuentas por Pagar.....	74
4.5.7	Balance General .....	76
	CONCLUSIONES .....	77
	RECOMENDACIONES.....	78
	BIBLIOGRAFÍA .....	79
	ANEXOS .....	81



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Proceso Administrativo.....	13
Ilustración 2:	Organigrama Estructural.....	40
Ilustración 3:	Organigrama Funcional .....	41
Ilustración 4:	Flujograma de pintura.....	48
Ilustración 5:	Flujograma de Pulida .....	49
Ilustración 6:	Flujograma de Enderezada.....	50
Ilustración 7:	Flujograma de Desmontaje de motor.....	51
Ilustración 8:	Tarjeta kardex .....	60
Ilustración 9:	Flujograma de Registro de ingresos.....	69
Ilustración 10:	Flujograma de Registro de gastos .....	70
Ilustración 11:	Flujograma de Devolución en compras .....	71
Ilustración 12:	Flujograma de Cuentas por Cobrar .....	73
Ilustración 13:	Flujograma de Registro Cuentas por Pagar .....	75
Ilustración 14:	Balance General .....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Personal de la Empresa Familiar .....	20
Tabla 2:	Guía de entrevista realizada al propietario de la empresa familiar, Sr. Luis Asqui.....	20
Tabla 3:	Guía de entrevista realizada a los empleados de la empresa familiar.....	21
Tabla 4:	Control de actividades .....	23
Tabla 5:	Cumplimiento del proceso administrativo .....	24
Tabla 6:	Satisfacción en el trabajo .....	25
Tabla 7:	Se debe conocer la estructura organizativa de la empresa familiar .....	26
Tabla 8:	Eficiencia en la dirección.....	27
Tabla 9:	Beneficios con la implementación del proceso administrativo .....	28
Tabla 10:	Factores internos del Diagnóstico FODA .....	30
Tabla 11:	Factores externos del Diagnóstico FODA .....	31
Tabla 12:	Evaluación de los factores internos .....	32

Tabla 13: Rangos de Equivalencia.....	32
Tabla 14: Matriz Evaluación de Factores externos .....	33
Tabla 15 Rangos de equivalencia .....	33
Tabla 16: Cruce de variables.....	34
Tabla 17: Actividades de las estrategias FO .....	37
Tabla 18: Actividades de las estrategias DA .....	38
Tabla 19: Actividades de las estrategias DO .....	38
Tabla 20: Actividades de las estrategias FA .....	39
Tabla 21: Presupuesto estimado.....	39
Tabla 22: Manual de Funciones Gerente propietario.....	42
Tabla 23: Manual de Funciones Jefe de personal .....	44
Tabla 24: Manual de Funciones Enderezamiento .....	45
Tabla 25: Manual de Funciones Pintura .....	46
Tabla 26: Manual de Funciones Automotriz.....	47
Tabla 27: Simbología de Flujogramas .....	52
Tabla 28: Actividades de motivación.....	55
Tabla 29: Ficha de Control.....	57
Tabla 30: Ficha de Recepción.....	58
Tabla 31: Orden de compras .....	59
Tabla 32: Plan de cuentas.....	64
Tabla 33: Registro de Ingresos, egresos y devoluciones .....	67
Tabla 34: Consolidación de Ingresos .....	68
Tabla 35: Consolidación de Egresos .....	68
Tabla 36: Registro de cuentas por Cobrar.....	72
Tabla 37: Consolidación de Cuentas por Cobrar .....	72
Tabla 38: Registro Cuentas por Pagar.....	74
Tabla 39: Consolidación Cuentas por Pagar .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Control de actividades .....	23
Gráfico 2:	Cumplimiento del proceso administrativo .....	24
Gráfico 3:	Satisfacción en el trabajo .....	25
Gráfico 4:	Se debe conocer la estructura organizativa de la empresa familiar .....	26
Gráfico 5:	Eficiencia en la dirección.....	27
Gráfico 6:	Beneficios con la implementación del proceso administrativo .....	28

## **RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo de titulación fue implementar el proceso administrativo en la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”, con la finalidad de fortalecer la gestión administrativa de la entidad, la investigación de campo permitió aplicar diferentes instrumentos como la entrevista la misma que fue aplicada al gerente propietario y la encuesta a los empleados para la recolección de información, para ello se realizó un análisis FODA donde se evidenció la situación real que mantenía la misma, encontrando debilidades en el desarrollo de sus tareas, la gestión administrativa se desarrollaba de manera empírica y la carencia de un sistema contable para sus transacciones, después se desarrolló cada una de las etapas del proceso administrativo, donde se pudo implementar estructuras organizacionales y funcionales de acuerdo con las necesidades de la empresa, además, los Flujogramas permitirán la fácil lectura de cada proceso de trabajo y con los ratios financieros se podrán evaluar los diferentes movimientos contables. Para conocer la rentabilidad que mantiene la Empresa Familiar se realizó un manual financiero donde se encontrará un catálogo de cuentas que facilitará el uso y manejo de las mismas. Se pudo determinar que la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” posee fortalezas que debe aprovechar de manera oportuna para hacer frente a los diversos factores que inciden negativamente en el progreso de las actividades cotidianas, asimismo, se recomienda ejecutar todas las estrategias gerenciales con el fin de garantizar el desarrollo y crecimiento del establecimiento, además de implementar nuevas herramientas administrativas.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PROCESO ADMINISTRATIVO> <RENTABILIDAD> <ESTRATEGIAS GERENCIALES> <PRESUPUESTO> <HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS> < RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Oscar Iván Granizo

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The objective of this degree work was to implement the administrative process of the Family Business “Mecánica Automotor”, with the purpose of strengthening the administrative management of the entity, the field research allowed to apply different instruments such as the interview, which was applied to the owner manager and the employees for the collection of information, for this a SWOT analysis was carried out where the real situation that was maintained was developed empirically and the lack of an accounting system for their transactions, then each of the stages of an administrative process was developed, where organizational and functional structures could be implemented according to the needs of the company, in addition, the Flowcharts will allow the easy reading of each process of work and with the financial ratios may evaluate the different accounting movements. In order to know the profitability that the Family Business maintains, a financial manual was made where you will find a catalog of accounts that will facilitate the use and management of these. It was possible to determine that the Family Company “Mecánica Automotor” has strengths that it should take advantage of in a timely manner to deal with the various factors that negatively affect the process of daily activities, likewise, it is recommended to execute all the management strategies to ensure development and growth, in addition to implementing new administrative tools.

**Keywords:** <ECONOMIC ADMINISTRATIVE SCIENCES> <ADMINISTRATIVE PROCESS> <PROFITABILITY> <MANAGEMENT STRATEGIES> <BUDGET> <ADMINISTRATIVE TOOLS> <RIOBAMBA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas familiares constituyen un ente fundamental en la economía del país, sin embargo, no cuentan con herramientas administrativas que les garantice una estabilidad dentro del mercado. La importancia del proceso administrativo dentro de una organización es relevante ya que busca el éxito y crecimiento de los procesos efectuados dentro de ella, así como la toma de decisiones a corto o largo plazo por parte de sus directivos serán más acertados y prácticos.

El presente trabajo investigativo se divide en cinco capítulos, para una mejor comprensión tenemos:

En el primer capítulo encontraremos el problema, donde se plasmará el enfoque desde lo macro meso y micro de la investigación, la formulación del problema con su respectiva delimitación e interrogaciones, para finalmente obtener la justificación y objetivos a lograrse.

El segundo capítulo abarca el marco teórico y conceptual, donde se encontrará diferentes conceptos e ideas expuestas por autores que garanticen la calidad del trabajo y se dé lugar a la creación de la idea a defender.

Dentro del tercer capítulo tenemos la metodología utilizada, donde se especificará la modalidad de la investigación, los tipos, métodos técnicas e instrumentos que servirán como medios de recolección de la información para el análisis e interpretación de los resultados y posteriormente desarrollar la propuesta.

El cuarto capítulo se enfoca en la propuesta del trabajo de investigación, donde se desarrolla cada etapa del proceso administrativo, dentro de la Planificación se elaborará el diagnóstico FODA planteando la matriz de evaluaciones y aplicando las estrategias estratégicas, además se especificará los diferentes elementos orientadores; en la Organización encontraremos la estructura organizacional y funcional de la Empresa Familiar, los diferentes manuales de funciones de acuerdo a las necesidades de las tareas y los Flujogramas de procesos; dentro de la Dirección estará propuesta la

Integración para el personal, la comunicación y motivación para el desarrollo de las actividades; Control, garantizará que las tareas sean oportunas y de calidad. Manual Financiero, permitirá conocer los registros de los ingresos y gastos, las cuentas por cobrar y por pagar y el respectivo balance general.

En el capítulo quinto se expone las conclusiones y recomendaciones, éstos se basarán en los datos obtenidos en la investigación, para finalmente concluir con la bibliografía y anexos respectivos al trabajo realizado.

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Ecuador existe un gran número de empresas familiares que buscan cubrir necesidades que poseen los consumidores, la mayoría de éstas empresas por ser pequeñas no cuentan con herramientas administrativas que les permitan trabajar con mayor efectividad provocando una serie de desventajas como el mal manejo de los recursos, la falta de liderazgo empresarial y las pérdidas obtenidas durante sus actividades económicas, entre otras, las mismas que conllevan al fracaso inclusive al cierre de la empresa. Según Natalia Christensen, directora del Instituto Latinoamericano de la Empresa Familiar manifestó que las estadísticas indican que entre el 70 y 90% de todas las organizaciones a nivel mundial son empresas familiares; sin embargo, señala que de primera a segunda generación muere el 70% y de segunda a tercera generación solo queda un 10%.<sup>1</sup> Las principales causas de cierre de empresas familiares son: la falta de protocolos para evitar tomar decisiones basados en las emociones, poca comunicación entre los integrantes de la familia con respecto a la situación de la empresa, y la nula inversión o ampliación del capital.

Actualmente dentro de la ciudad de Riobamba se ha evidenciado un porcentaje alto de talleres mecánicos dedicados a la reparación de vehículos, los mismos que buscan satisfacer la demanda existente del mercado; dichos talleres son considerados como microempresas o empresas familiares y son constituidos de una forma empírica ocasionando una serie de problemas dentro de su organización y provocando la suspensión total de sus actividades.

La empresa familiar “Mecánica Automotor” empezó sus actividades a partir del año 1990, actualmente ésta cuenta con 5 empleados, sin embargo la falta de un proceso administrativo está provocando una serie de problemas que no le permite el crecimiento dentro del mercado y a su vez se ve afectado en la eficiencia y eficacia de las actividades

---

<sup>1</sup> Fuente: Diario el Comercio (<http://www.elcomercio.com>)



realizadas por parte de los empleados provocando demora en los tiempos de entrega, duplicidad en el trabajo y por ende la pérdida de clientes, otros de los

problemas relevantes es sin duda el desconocimiento de la correcta recepción y entrega de vehículos por parte de los empleados, así como también la pérdida de dinero al momento de cobrar por el servicio prestado ya que no existe un orden jerárquico que coordine estos sucesos.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo aportará el proceso administrativo en la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR” de la ciudad de Riobamba?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El estudio se limitará en la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR” de la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba en la calle 5 de junio y Nueva York.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La mayoría de las empresas familiares dedicadas a la reparación de vehículos en la ciudad de Riobamba no cuentan con un proceso administrativo adecuado ya que se constituyen solo como un emprendimiento y con un pequeño capital, las mismas que no son suficientes para mantenerse dentro del mercado ocasionando poca rentabilidad y pérdida de recursos y tiempos.

Mediante la implementación del proceso administrativo en la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR”, la duplicidad de las tareas y funciones que se presentan con frecuencia se eliminará con el fin de ofertar servicios de calidad con oportunidad, además, con la incorporación de una estructura organizacional que permita conocer como está constituida la empresa los empleados y clientes tendrán una perspectiva del objetivo central al que se dedica con el fin de obtener un incremento de rentabilidad.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar el proceso administrativo para la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR” de la ciudad de Riobamba.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico interno y externo para conocer la situación de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”.
2. Proponer el Proceso Administrativo basado en cuatro etapas: Planificación, Organización, Dirección y Control, para la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”.
3. Presentar un Manual Financiero para medir la rentabilidad de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

### **2.1 ANTECEDENTES**

La idea de negocio nace en el año de 1990 debido a la crisis económica que pasaban por ese momento, mediante una conversación entre primos surgió la idea de ponerse un taller mecánico, el cual uno de ellos contaba con un capital y espacio físico donde podían emprender este negocio, sin embargo el Sr Luis Asqui dueño del capital no podía disponer del tiempo completo ya que estudiaba en la ESPOCH ingeniería mecánica, el taller mecánico empezó a funcionar con unas pocas herramientas y una soldadora eléctrica brindando servicios de mecánica automotriz con arreglos de suspensiones, motores, cajas, coronas entre otras.

Después de seguir algunos cursos para profesionalizarse en esa rama empezó a adquirir nueva maquinaria como moladora, taladro eléctrico, compresor de pintura, suelda autógena y más herramientas para desarrollar las actividades, de esta manera empezó a tener acogida dentro del mercado y a ver ingresos que motivaba a seguir especializándose, con el transcurso del tiempo las leyes le exigían legalizarse consiguiendo así formalizar su negocio ante el SRI con el nombre de “MECÁNICA AUTOMOTOR” y afiliándose al Gremio de Artesanos y Afines de Chimborazo.

En la actualidad cuenta con 5 empleados quienes siguen ofertando los servicios de enderezada y pintura y de mecánica automotriz, las instalaciones fueron remodelados y con la adquisición de nuevas maquinarias quienes contribuyen en la reparación de los vehículos.

### **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.2.1 Teoría del Desarrollo organizacional**

El nacimiento o aparición del Desarrollo Organizacional DO según Warren Bennis (1966) fue en el año de 1958, por los diversos trabajos realizados por Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company.

El desarrollo organizacional se constituye como un movimiento por medio de un conjunto de ideas e investigaciones referidas al hombre, la organización, el ambiente, los mismos que son orientados a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Chiavenato atribuye a “los orígenes del Desarrollo Organizacional a un conjunto de razones” que se pueden destacar:

- ✓ Contribuye a sistematizar las dificultades teóricas de la empresa y las diferentes dificultades.
- ✓ Mejora la motivación al talento humano, a través de una adecuada aplicación y propagación.
- ✓ Desarrollo y ejecución de los múltiples cambios que se presentan en el ámbito empresarial.
- ✓ Aplicación y establecimiento de buenas teorías administrativas, enmarcadas en un enfoque sistemático y con una interacción medioambiental y con un interés sostenible.

#### **2.2.1.1 Etapas del DO.**

Los diferentes autores proponen un modelo diagnóstico y acción con base en cuatro etapas:

- ✓ Diagnóstico
- ✓ Planeación de acción
- ✓ Implementación de la acción
- ✓ Evaluación

## 2.3 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

Para un correcto desarrollo del trabajo es necesario revisar algunas conceptualizaciones.

### 2.3.1 Administración

Según (Cordova, 2010) “La Administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esta actividad se obtiene al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”

(Cuartas, 2008) Señala que “La administración es un proceso mediante el cual se utilizan recursos con eficiencia y eficacia, con el fin de alcanzar unos objetivos propuestos y lograr la maximización de las utilidades mediante procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control.”

#### 2.3.1.1 Características de la Administración

Varios autores proponen que la administración posee diversas características entre las más destacadas podemos evidenciar:

- ✓ **Universalidad.** La administración es de carácter universal porque se puede aplicar en diversos ámbitos como empresariales o simplemente en la vida diaria de una persona.
- ✓ **Especificidad.** La administración posee características únicas las cuales no se pueden comparar con otras ciencias.
- ✓ **Unidad Temporal.** Las necesidades de la sociedad provocan que la economía sea dinámica las mismas que obligan a un cambio dentro de una organización.
- ✓ **Unidad Jerárquica.** Al momento de administrar se debe tener en cuenta que existe un mando o jefe el mismo que lidera el grupo de personas en cada unidad de trabajo.
- ✓ **Flexibilidad.** La administración es flexible porque se puede adaptar a la necesidad que posee cualquier empresa u organización.
- ✓ **Amplitud del Ejercicio.** Esta se puede aplicar en todos los niveles jerárquicos de la organización ya sea nivel ejecutivo como nivel operativo.

### 2.3.2 Empresa

La empresa es un ente económico que se encarga de satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la producción o comercialización de bienes o servicios a cambio de una remuneración.

#### 2.3.2.1 Clasificación de las empresas

(Samaniego, 2015) Emite la siguiente clasificación:

✓ Según su actividad económica

**Sector primario.** Son los que obtienen recursos de la naturaleza

**Sector secundario.** Se dedican a transformación de materia prima a un producto terminado.

**Sector terciario.** Son los que se dedican a prestar servicios.

✓ Según su Forma Jurídica

**Empresas individuales.** Son las que pertenecen a un solo dueño o propietario quien tiene responsabilidad ilimitada.

**Empresas societarias o sociedades.** Se constituyen por dos o más personas y poseen un cierto capital dentro de la organización.

✓ Según su Tamaño

**Microempresa.** Son las que poseen menos de 10 trabajadores

**Pequeña empresa.** Posee menos de 50 trabajadores.

**Mediana empresa.** Si tiene entre 50 y 250 trabajadores.

**Gran empresa.** Posee más de 250 trabajadores.

✓ Según su Ámbito de Operación

**Locales.** Son aquellas que operan dentro de la misma ciudad o localidad.

**Regionales.** Son aquellos que cubren únicamente la región a la que pertenece su empresa.

**Nacionales.** Son aquellas empresas que abarcan todo el país con sucursales.

**Multinacionales.** Son aquellas que cubren todo el país pero también llevan su producto a otros países.

✓ Según su Capital

**Privada.** Es aquella que el dinero invertido está en controlada por personas particulares.

**Pública.** Es aquella que el capital invertido está controlado por el estado.

**Mixta.** Es aquella que posee un capital del estado y de particulares.

### **2.3.3 Empresa Familiar**

Las empresas familiares son compañías cuyo patrimonio y liderazgo está constituida por miembros de una sola familia con el objetivo de mantener la continuidad tanto en rentabilidad como en administración de la empresa en la siguiente generación familiar.

#### **2.3.3.1 Características de las empresas familiares**

Algunas de las características de las empresas familiares son:

- ✓ Los miembros de cada familia son quienes dan su voto por fundar la empresa y/o negocio o a su vez por ser herederos.
- ✓ La empresa debe ser liderada y direccionada por un representante de un miembro de la familia.
- ✓ Las empresas son organizaciones comprometidas a mejorar la calidad de vida de las familias.
- ✓ Las empresas familiares se caracterizan por ser conservadoras ya que contribuyen a velar por el crecimiento social y por ser competitivos en el mercado.
- ✓ La sucesión del mando es la cualidad más importante de este tipo de empresas.



### 2.3.3.2 Razones principales de fracaso en las empresas familiares

Para (Guevara, 2016) las principales razones por las que fracasan las empresas son:

- ✓ No poseen un modelo de gestión adecuado.
- ✓ El nepotismo o la falta de planificación.
- ✓ No respetar los diferentes sistemas que conlleva la economía del país.
- ✓ Emplear métodos obsoletos dentro de la dirección de la empresa familiar.
- ✓ Mantener creencias anticuadas en una economía cambiante.
- ✓ No emplear nuevos métodos para mejorar la calidad del producto llevando a la no satisfacción del consumidor.

### 2.3.4 Sistema

Un sistema es un conjunto de procedimientos o elementos que se encuentran interrelacionados entre sí para efectuar una tarea encomendada los mismos que deben estar enfocados en un mismo objetivo.

#### 2.3.4.1 Clasificación de sistemas

Según (Bertalanffy, 2005) los sistemas se pueden clasificar por:

- ✓ **Sistemas abiertos.** Estos sistemas interactúan continuamente con sus organismos.
- ✓ **Sistemas cerrados.** Estos sistemas no interactúan con el ambiente son netamente conceptuales.
- ✓ **Sistemas temporales.** Estos duran un cierto periodo de tiempo o a su vez tienen un ciclo de vida.
- ✓ **Sistemas permanentes.** Son aquellos que duran más tiempo que las operaciones realizadas por los humanos.
- ✓ **Sistemas estables.** Son aquellos que no varían y se mantienen durante un largo tiempo.
- ✓ **Sistema no estable.** Estos cambian con el pasar del tiempo, son determinados por un ciclo de vida.

### 2.3.5 Gestión

Según (Gonzales, 2015) “La gestión es una diligencia, entendida como trámite necesario para conseguir algo o responder un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.”

### 2.3.6 Gestión Administrativa

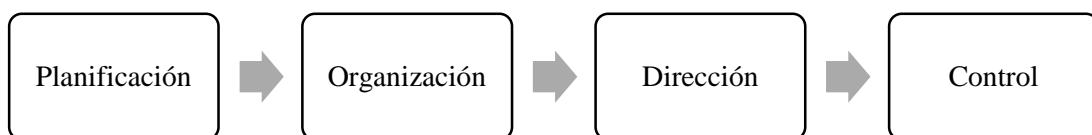
(Cuartas, 2008) Afirma que “Es una ACCIÓN HUMANA que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo”.

Según (Rojas, 2016) “Son todas aquellas actividades que se desarrollan para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas”

### 2.3.7 Proceso Administrativo

De acuerdo a varios autores el proceso administrativo se da en cuatro fases:

Ilustración 1: Proceso Administrativo



**Fuente:** Henry Fayol (1916)

**Elaborado por:** Carolina Asqui

**Planificación.** Se determina las metas y objetivos que se van a alcanzar en un tiempo establecido y las estrategias que se van a emplear para lograrlo.

**Organización.** Se enfoca a la estructura administrativa y desarrollar buenas prácticas de funciones y responsabilidades para cada departamento y puesto de trabajo, con el propósito de cumplir con los objetivos y contar con un personal idóneo en la empresa.

**Dirección.** Se enfoca al liderazgo mediante la adecuada ejecución de las actividades y responsabilidades de los miembros de la empresa. Además, es la forma como se comunica y desarrolla de forma eficiente las acciones empresariales.

**Control.** Es la evaluación que se hacen a las actividades desarrolladas en la entidad con el propósito de comparar los resultados durante y después de los procesos para tomar nuevas decisiones.

### **2.3.8 Planificación**

(Gonzales, 2015) Define “La planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, programas, procedimientos y presupuestos: partiendo de una previsión, para que el órgano social cuente con las diferentes bases que se requieren procese cabalmente las otras fases del proceso administrativo”.

### **2.3.9 Organización**

Según (Gomez, 2010) “Una organización, puede ser definida como un grupo social estructurada, permanente y con una finalidad”. La definición puede ser completada por algunas características específicas como:

- ✓ Estar dotada de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Sus miembros desarrollan tareas diferenciadas.
- ✓ Requiere de coordinación racional e intencionada

(Chiavenato, 2000) Manifiesta que “La organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”.

#### **2.3.9.1 Estructura Organizacional**

Según la definición de (Mintzberg, 2002). Una estructura organizacional busca dividir de la mejor manera las funciones y actividades que se deben llevar a cabo en la empresa para obtener un producto o servicio de calidad. Buscando la coordinación de las actividades y de cada uno de los procesos.

(Hernández, 2010) Define como “La estructura organizacional o a su vez la estructura formal de una empresa, son los órganos y cargos que están distribuidos en los distintos niveles y en los múltiples departamentos de la empresa”.

#### **2.3.9.2 Tipos de estructuras**

Diversos autores han dividido en dos tipos de estructuras:

- ✓ **Estructura formal.** Esta estructura se enfoca en dividir las actividades de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos y los mejores resultados a través del desarrollo de organigramas, planes, manuales de funciones, controles internos y la interacción general de la entidad. Es una forma de dividir el trabajo para optimizar tiempo, costos y alcanzar la eficiencia. Es decir, es la delegación de autoridades, responsabilidad y jerarquías.
- ✓ **Estructura informal.** Esta estructura obedece a un orden social y suelen ser más dinámicas, son formadas por un grupo de personas que buscan el rendimiento económico sin tener un orden jerárquico y su representante es propuesto verbalmente.

#### **2.3.9.3 Organigramas**

(Gonzales, 2015) Menciona que la palabra organigrama proviene del prefijo órgano; que implica organización y grama: que significa gráfico. Definiéndole como gráfico de organización. El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de mando y de la división del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

Según (Franklin, 2012) El organigrama es la estructura gráfica de los niveles jerárquicos y organizacionales de la empresa, en donde, refleja los departamentos y composiciones de cada unidad, conectado con líneas de autoridad, asesoría y supervisión.

#### **2.3.9.4 Manuales de Funciones**

(Angamarca, 2015) Afirma que “Son documentos que especifican las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura organizacional, las mismas que son esenciales para cumplir con las tareas encomendadas a la organización”.

(Herrera, 2009) Manifiesta que “Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática las actividades que deben seguir en la realización de un trabajo”

### **2.3.10 Dirección**

(Cordova, 2010) Afirma que “Dirección hace referencia al conjunto de acciones que indican el camino o el rumbo que debe seguir la empresa y también al conjunto de enseñanzas y de preceptos que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ella”

Según (Riquelme, 2017) menciona que “La dirección es el principio administrativo encargado de guiar la forma en que se va a dirigir la empresa para poder cumplir con los objetivos planteados”.

### **2.3.11 Control**

El control es el principio administrativo encargado de inspeccionar todas aquellas actividades desarrolladas dentro de una organización con el fin de corregir los procesos erróneos dándoles soluciones rápidas y obtener resultados correctos.

(Cordova, 2010) Menciona que “El control se encarga de mantener la empresa en orden, llevando a cabo todos los procesos de forma ordenada, además mantiene a la empresa con una imagen intachable reconociendo los errores y corrigiéndolos a diario”.

### **2.3.12 Análisis de las distintas posiciones teóricas sobre los modelos de gestión y los procesos administrativos.**

✓ Modelo de Gestión por competencias.

(Gonzales, 2015) Afirma que “la gestión por competencias da respuestas inmediatas como es el aporte humano de las necesidades estratégicas de un negocio, dentro de estas competencias existen factores como son los activos intangibles que es el recurso humano”.

✓ Modelo Administrativo.

Según (Cordova, 2010) “ un modelo de gestión administrativo basado en las personas que laboran directamente por lo cual es de suma importancia que la gestión de talento humano se lleve a cabo con mucha cautela y profesionalismo tanto en su selección, evaluación, capacitación y monitoreo”.

Un modelo administrativo es una representación sistemática que busca incentivar a los colaboradores de cumplir objetivos. A través del desarrollo de procesos estratégicos, operativos y de apoyo en beneficio de la empresa.

✓ Modelo de HAPPER Y LYNCH.

Happer Lynch (1992) afirma que “Un modelo de gestión de talento humano busca maximizar el desempeño laboral de los colaboradores, ha motivar e incentivar al trabajo en equipo para alcanzar objetivos y resultados”.

✓ Modelo de WERTHER Y DAVIS.

(Cordova, 2010) Indican en su modelo de administración de personal, que su gestión requiere de la participación de muchas actividades interdependientes, donde cada una influye en una o más actividades, es decir van directamente relacionadas entre sí.

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

Con la propuesta de implementación del proceso administrativo en la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR” de la ciudad de Riobamba se podrá aportar con el mejoramiento de la gestión de dicha empresa familiar para una toma de decisiones acertadas, una correcta designación de tareas, una clara visión de crecimiento dentro del ámbito de mercado, un acertado manejo de los recursos tanto humanos como materiales con el fin de verificar la rentabilidad después de sus actividades.

## **CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación es de tipo cualitativo porque la información se receptará por medio de modelos de gestión para la perfección de la parte interna de la organización.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 De campo**

El tipo de investigación es de contacto directo con todas las partes involucradas, la misma que permitirá conocer de manera certera los problemas que se van a solucionar. Es a través, de ir al lugar de los hechos donde se presenta la problemática.

#### **3.2.2 Bibliográfica**

Esta investigación se desarrollará con una fuente secundaria ya que se utilizará una fuente teórica de varios autores, sitios web, artículos científicos entre otros, la misma que garantizará un buen desarrollo de trabajo.

### **3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1 Métodos**

##### **3.3.1.1 Método deductivo- inductivo**

Este proceso inicia por la observación de fenómenos particulares hasta llegar a conclusiones generales. Este método se lo realizará en toda la investigación.

### **3.3.1.2 Analítico- Sistemático**

Este método consiste en la separación del universo en partes o elementos los mismos que permiten observar las causas y los efectos, de esta manera se puede conocer más el objeto de estudio. Este método se lo utilizará en la elaboración del marco teórico y propositivo.

### **3.3.2 Técnicas**

#### **3.3.2.1 Encuestas**

Es una técnica que permite la recolección de información en donde se interroga de manera escrita o digital a un grupo de personas para conocer el estado de una situación.

#### **3.3.2.2 Entrevistas**

Es una técnica de recolección de información entre dos personas, esta clase de entrevista será de forma directa, respondiendo a una determinada cantidad de preguntas.

### **3.3.3 Instrumentos**

#### **3.3.3.1 Cuestionario**

Se aplicará un cuestionario para conocer la situación de la empresa familiar donde se establecerá una cantidad de preguntas de acuerdo a cada necesidad.

#### **3.3.3.2 Guía de entrevista**

Se desarrollará una serie de preguntas para conocer algunas interrogantes que colaborarán con la elaboración de la investigación.



### 3.4 POBLACIÓN

Por ser una empresa familiar pequeña las encuestas y entrevistas se realizarán al total de la población. Teniendo como población total de 5 trabajadores.

**Tabla 1:** Personal de la Empresa Familiar

Descripción	Cantidad
Propietario	1
Empleados	5
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Fuente:** Propietario de la empresa familiar  
**Elaborado por:** Carolina Asqui

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Guía de entrevista realizada al propietario de la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR”

Para la elaboración de las preguntas de la entrevista se ha tomado como referencia el criterio del propietario de la empresa, los mismos que se plasmarán en 8 ítems de carácter abierto.

**Tabla 2:** Guía de entrevista realizada al propietario de la empresa familiar, Sr. Luis Asqui.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿La empresa familiar cuenta con un modelo de gestión?	No, la empresa siempre ha funcionado de manera empírica
2	¿Existe alguna forma de Estructura Administrativa en la empresa?	No, La "MECÁNICA AUTOMOTOR" tiene solo lugares específicos para realizar los trabajos requeridos
3	¿Cuál es la misión y la visión de la empresa familiar?	No tenemos.
4	¿Conoce usted si se utiliza la planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa familiar?	Me parece que a veces se aplica uno de esos procesos.
5	¿Ha logrado crear un ambiente laboral agradable para sus clientes y colaboradores?	Si, se trata de dar lo mejor para que los empleados se sientan bien y así actúen bien con los clientes y éstos regresen.
6	¿Cómo ha logrado usted mantenerse en el mercado?	Brindando un buen servicio, con materiales de buena calidad y sin exceder el precio
7	¿Usted está dispuesto a implementar herramientas Administrativas en la Empresa?	Sí, siempre y cuando éste cambio sea favorable.
8	¿Considera usted que planificando, organizando, dirigiendo y controlando las actividades de la empresa mejorará la rentabilidad?	Yo creo que si nos ayudaría mucho porque el mercado siempre va cambiando y necesitamos actualizarnos.

**Fuente:** Entrevista realizada al propietario de la empresa familiar  
**Elaborado por:** Carolina Asqui

**Tabla 3:** Guía de entrevista realizada a los empleados de la empresa familiar

N°	PREGUNTA	RESPUESTA				
		Sr. Javier Campoverde	Sr. Fabían Campoverde	Sr. Alex Asqui	Sr. Patricio Carrasco	Sr. Carlos Ashqui
1	¿Al momento de ingresar a la empresa familiar le especificaron las funciones que debe desarrollar?	Si me dijeron	Si me dijeron de forma verbal.	Si el propietario me dijo que debo realizar.	Si de forma verbal me dijeron lo que tengo que hacer.	Si me dijeron que nomás tengo que realizar.
2	¿Le han otorgado tareas de otros colaboradores, haciendo que esto provoque el incumplimiento de sus funciones?	Si a veces si toca hacer otros trabajos	Si a veces si	Si varias veces	Si a veces si pasa.	A veces si me ha pasado
3	¿Considera usted que existe un ambiente laboral confortable que le permita desarrollar sus actividades de manera efectiva?	Yo creo que si existe un buen ambiente laboral	Si yo creo q si	Si existe un buen ambiente laboral.	Si existe, todos son amables	La mayoría de veces si pero hay momentos que si es un poco tensa.
4	¿Conoce usted si la empresa familiar cuenta con un organigrama estructural y funcional que permita conocer las funciones a desarrollarse?	No conozco	No conozco	No conozco, creo que no tiene	No conozco nada de eso	No conozco de eso
5	¿Conoce usted cual es la misión y la visión de la empresa familiar?	No conozco	No conozco	No conozco.	No conozco.	No tiene eso

6	¿Conoce usted si se aplican la planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa familiar?	Creo que no	Creo que no aplica eso	No sé, desconozco	No creo que se aplican	No sé.
7	¿Cree usted que la empresa familiar debería implementar un modelo de gestión que le permita crecer dentro del mercado?	Si fuera bueno	Si sería bueno	Si, para que mejore las actividades.	Si para que ayude al rendimiento de la "MECÁNICA AUTOMOTOR"	Si sería bueno que busquen la manera de hacer crecer a la "MECÁNICA AUTOMOTOR"
8	¿Estaría usted dispuesto a colaborar si se implementa herramientas Administrativas en la empresa familiar?	Si porque sería favorable para todos	Si yo les apoyo	Yo si estoy dispuesto	Si yo si estoy dispuesto.	Si por supuesto

**Fuente:** Entrevista realizada a los empleados de la empresa familiar

**Elaborado por:** Carolina Asqui

### 3.5.2 Encuesta dirigida a los empleados de la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR”

#### 1. ¿Con qué frecuencia el propietario de la empresa familiar realiza un control de las actividades?

Tabla 4: Control de actividades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Anual	3	60
Mensual	0	0
Semanal	0	0
Nunca	2	40
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar  
**Elaborado por:** Carolina Asqui

Gráfico 1: Control de actividades



**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar  
**Elaborado por:** Carolina Asqui

#### **Análisis.**

Del total de la población encuestada el 60% correspondiente a 3 personas manifiesta que el control de actividades que el propietario realiza es de forma anual, mientras que el 40% de la población perteneciente a 2 personas afirma que nunca ha realizado un control de actividades.

#### **Interpretación.**

La mayor parte de la población afirma que el propietario de la empresa familiar realiza un control de las actividades anualmente, esto puede provocar que los empleados no cumplan con el trabajo establecido incumpliendo tiempos de entrega de los vehículos.

**2. ¿Conoce usted si se aplica la planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa familiar?**

**Tabla 5:** Cumplimiento del proceso administrativo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20
No	4	80
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar

**Elaborado por:** Carolina Asqui

**Gráfico 2:** Cumplimiento del proceso administrativo



**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar

**Elaborado por:** Carolina Asqui

**Análisis:**

Del total de la población encuestada el 20% correspondiente a 1 empleado manifestó que si se cumple con un proceso administrativo dentro de la empresa familiar, mientras que el otro 80% de la población perteneciente a 4 empleados manifestaron que no se cumple.

**Interpretación:**

La mayoría de la población encuestada manifestó que no se cumple con un proceso administrativo dentro de la empresa familiar, lo cual ésta falla pone en riesgo todas las actividades que se realizan.

### 3. ¿Cómo se siente usted respecto al trabajo dentro de la empresa familiar?

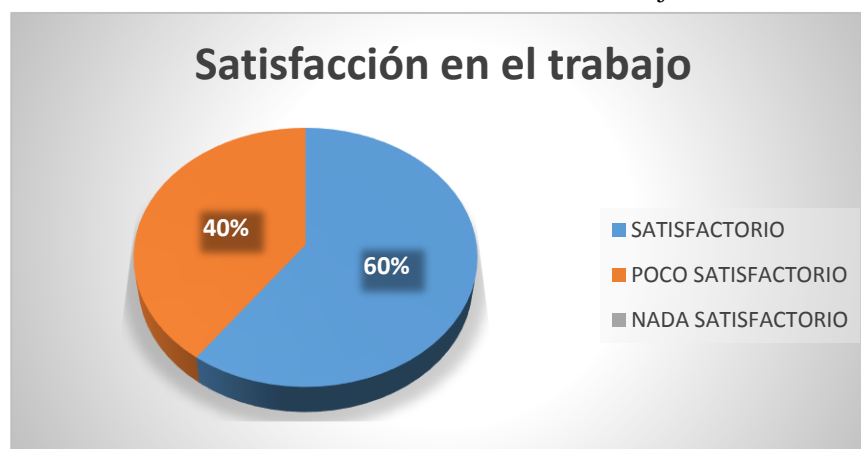
Tabla 6: Satisfacción en el trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SATISFACTORIO	3	60
POCO SATISFACTORIO	2	40
NADA SATISFACTORIO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar

**Elaborado por:** Carolina Asqui

Gráfico 3: Satisfacción en el trabajo



**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar

**Elaborado por:** Carolina Asqui

#### **Análisis:**

Del total de la población encuestada el 60% correspondiente a 3 personas manifestó que se siente satisfecho con las actividades de trabajo que realiza, mientras que el 40% de la población que pertenece a 2 personas dice sentirse poco satisfactorio con respecto al trabajo realizado.

#### **Interpretación.**

La mayor parte de la población manifiesta que se siente satisfecho con el trabajo realizado dentro de la empresa familiar, lo cual es muy importante ya que los empleados tienen la predisposición de colaborar con las tareas designadas.

**4. ¿Considera usted que se debe dar a conocer la estructura organizativa de la empresa familiar?**

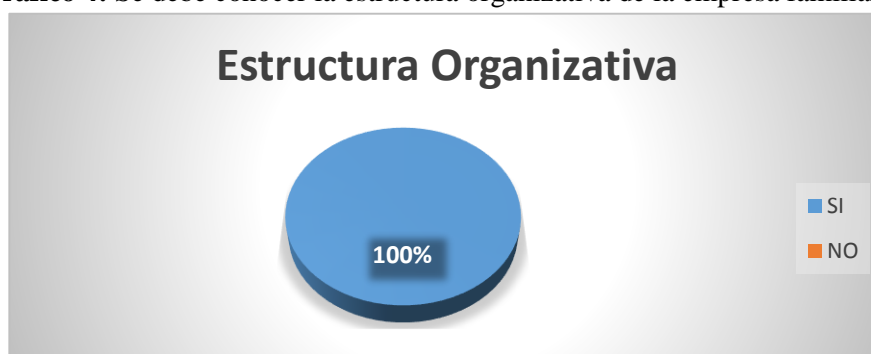
**Tabla 7:** Se debe conocer la estructura organizativa de la empresa familiar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar

**Elaborado por:** Carolina Asqui

**Gráfico 4:** Se debe conocer la estructura organizativa de la empresa familiar



**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar

**Elaborado por:** Carolina Asqui

**Análisis:**

Del total de la población encuestada el 100% correspondiente a 5 empleados manifestaron que si se debería dar a conocer la estructura organizacional de la empresa familiar.

**Interpretación:**

Toda la población encuestada manifestó estar de acuerdo con que se dé a conocer la estructura organizacional de la empresa familiar, esto permite entender que los empleados están interesados en conocer a la empresa familiar y familiarizarse con la misma.

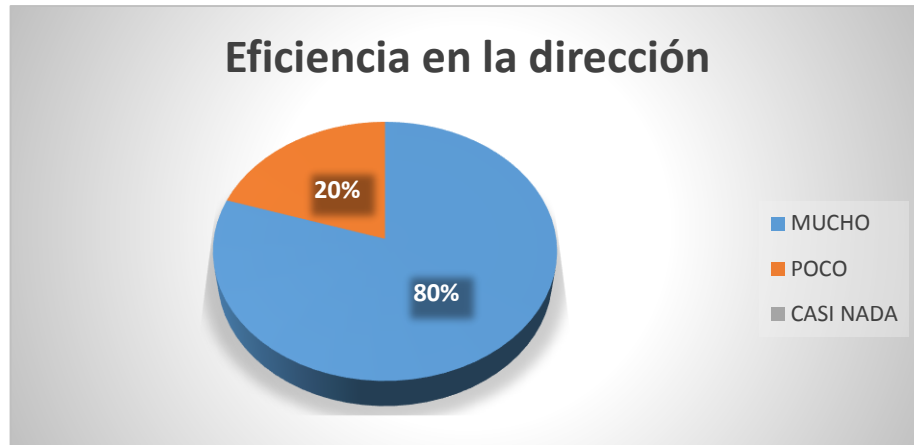
**5. ¿Considera usted que la dirección de la empresa familiar es eficiente?**

Tabla 8: Eficiencia en la dirección

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
MUCHO	4	80
POCO	1	20
CASI NADA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar  
**Elaborado por:** Carolina Asqui

Gráfico 5: Eficiencia en la dirección



**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar  
**Elaborado por:** Carolina Asqui

#### Análisis:

Del total de la población encuestada los 80% correspondientes a cuatro empleados piensan que la dirección de la empresa familiar es muy eficiente, mientras que el 20% perteneciente a una persona opina que es poco eficiente.

#### Interpretación:

La mayoría de la población encuestada manifestó que la dirección de la empresa familiar es muy eficiente, lo cual permite pensar que con la implementación correcta de un proceso administrativo las actividades se pueden tomar mejores decisiones.



6. ¿Considera usted que panificando, organizando, dirigiendo y controlando las actividades de la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR” mejorará la Rentabilidad?

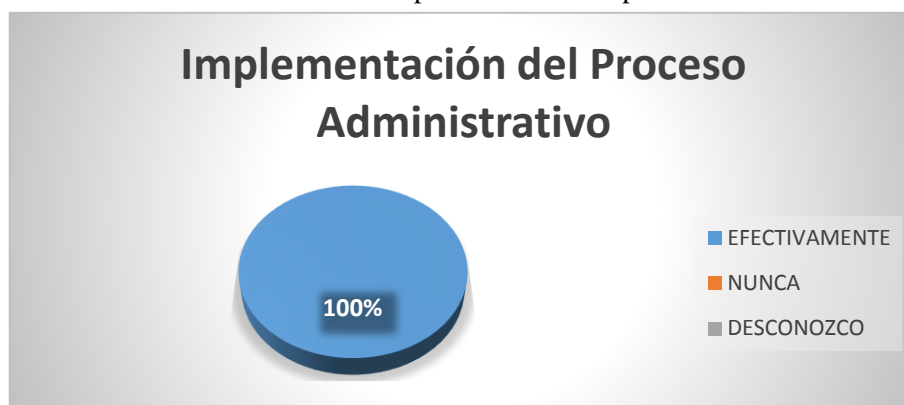
**Tabla 9:** Beneficios con la implementación del proceso administrativo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
EFFECTIVAMENTE	5	100
NUNCA	0	0
DESCONOZCO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar

**Elaborado por:** Carolina Asqui

**Gráfico 6:** Beneficios con la implementación del proceso administrativo



**Fuente:** Encuesta elaborada a los empleados de la empresa familiar

**Elaborado por:** Carolina Asqui

**Análisis:**

Del total de la población encuestada el 100% correspondiente a 5 empleados manifestaron que la implementación de un correcto proceso administrativo en la empresa familiar beneficiaría de buena manera a las actividades desarrolladas.

**Interpretación:**

El total de la población encuestada considera que la implementación de un correcto proceso administrativo beneficiará de buena manera a la empresa familiar, los mismos que ayudarán a que dicha empresa pueda establecer objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo con el fin de buscar un mejor posicionamiento en el mercado.

### **3.6 IDEA A DEFENDER.**

Después de verificar los resultados obtenidos de las encuestas y las entrevistas realizadas a los empleados y propietario se puede evidenciar que la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR” no aplica un proceso de administración, el cual ha perjudicado en las actividades que se desarrollan, una baja rentabilidad, tareas retrasadas.

Con la recolección de datos de la pregunta N° 3 de la entrevista realizada al propietario se puede evidenciar que no cuenta con una estructura organizacional, se puede corroborar la respuesta en la pregunta N°4 y N° 5 de la entrevista realizada a los empleados; en la pregunta N° 5 de la entrevista realizada al propietario manifestó que no cuenta con un proceso administrativo adecuado, mientras que en la pregunta N°6 de la entrevista realizada a los empleados confirman esta respuesta proporcionada; en la pregunta N° 9 realizada al propietario y a los empleados se puede verificar que si consideran necesario la implementación de un correcto proceso administrativo, por lo tanto se puede verificar la idea a defender.

## CAPÍTULO IV.- MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 PLANIFICACIÓN

#### 4.1.1 Diagnóstico FODA

##### Factores Internos

**Tabla 10:** Factores internos del Diagnóstico FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• La Empresa Familiar tiene buena imagen y trayectoria.</li><li>• Documentación de funcionamiento legal y actualizado.</li><li>• Infraestructura amplia y propia.</li><li>• Herramientas y equipo actualizado.</li><li>• Experiencia laboral.</li><li>• Atención personalizada a los clientes.</li><li>• Calidad y garantía en los servicios de reparación y mantenimiento de vehículos.</li><li>• Clima laboral adecuado y confortable.</li><li>• Proveedores de repuestos y materiales de buena calidad.</li><li>• Capacitación permanente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No existe estructura administrativa y organizacional.</li><li>• No existe evaluaciones al desempeño de las actividades del personal.</li><li>• Duplicidad de las tareas ocasionando conflictos entre empleados.</li><li>• Desperdicio de los recursos y materiales.</li><li>• Los tiempos de entrega de trabajo no se ajustan a la realidad.</li></ul>

**Fuente:** Propietario de la Empresa familiar y Entrevistas

**Elaborado por:** Carolina Asqui

## Factores Externos

**Tabla 11:** Factores externos del Diagnóstico FODA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• La comisión de tránsito realiza controles periódicos y obliga a mantener a los vehículos en perfectas condiciones.</li><li>• La afiliación al Gremio de Mecánicos favorece en la eliminación de algunos beneficios de ley para sus empleados y la declaración del 12% del IVA.</li><li>• Amplio mercado de proveedores dentro de la localidad.</li><li>• Acceso a los medios de comunicación y a las TIC'S.</li><li>• Existe personal con experiencia y conocimiento académico en el área de automotriz y enderezada.</li><li>• Crecimiento del mercado automovilístico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento excesivo de la competencia.</li><li>• El alza de precios de los repuestos y materiales para vehículos por nuevos impuestos.</li><li>• Maquinaria y equipos tecnológicos de alto valor en el mercado.</li><li>• La crisis económica del país.</li></ul>

**Fuente:** Propietario de la Empresa familiar y Entrevistas

**Elaborado por:** Carolina Asqui

#### 4.1.2 Matriz de evaluaciones

##### Factores internos

**Tabla 12:** Evaluación de los factores internos

Factores críticos para el éxito	Peso	Calf.	Total Ponderación
<b>FORTALEZAS</b>			
1. La Empresa Familiar tiene buena imagen y trayectoria	0,09	2	0,18
2. Documentación de funcionamiento legal y actualizada	0,04	3	0,12
3. Infraestructura amplia y propia	0,06	2	0,12
4. Herramientas y equipo actualizado	0,06	2	0,12
5. Experiencia laboral.	0,10	4	0,40
6. Atención personalizada y especializada los clientes.	0,06	4	0,24
7. Calidad y garantía en los servicios de reparación y mantenimiento de vehículos.	0,08	4	0,32
8. Clima laboral adecuado y confortable	0,05	3	0,15
9. Proveedores de repuestos y materiales de buena calidad.	0,05	2	0,10
10. Capacitación permanente.	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No existe estructura administrativa y organizacional	0,05	3	0,15
2. No existe evaluaciones al desempeño de las actividades del personal.	0,05	4	0,20
3. Duplicidad de las tareas ocasionando conflictos entre empleados.	0,06	4	0,24
4. Desperdicio de los recursos y materiales	0,07	4	0,28
5. Los tiempos de entrega de trabajo no se ajustan a la realidad.	0,08	4	0,32
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,34</b>

**Fuente:** Factores internos (FODA)

**Elaborado por:** Carolina Asqui

**Tabla 13:** Rangos de Equivalencia

Calificación	Peso
1. Nada importante	0. Sin importancia
2. Poco importante	1. Muy importante
3. Importante	<b><u>Rango de Equilibrio</u></b>
4. Muy importante	<b>3,34</b>

**Fuente:** Factores internos (FODA)

**Elaborado por:** Carolina Asqui

Mediante la aplicación de la Matriz MEFI se pudo obtener el resultado de 3,34; el mismo que indica que la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” es fuerte internamente, sin embargo, no se debe descuidar las debilidades que posee ya que estas pueden llegar a ser un problema significativo para el desarrollo de las actividades.

## Factores externos

**Tabla 14:** Matriz Evaluación de Factores externos

Factores críticos para el éxito	Peso	Calf.	Total Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. La comisión de tránsito realiza controles periódicos y obliga a mantener a los vehículos en perfectas condiciones	0,17	4	0,68
2. La afiliación al Gremio de Mecánicos favorece en la eliminación de algunos beneficios de ley para los empleados y la declaración del 12% del IVA.	0,15	3	0,45
3. Amplio mercado de proveedores dentro de la localidad	0,07	2	0,14
4. Acceso a los medios de comunicación y a las TIC'S.	0,06	2	0,12
5. Existe personal con experiencia y conocimiento académico en el área de automotriz y enderezada.	0,15	4	0,60
6. Crecimiento del mercado automovilístico	0,10	3	0,30
<b>AMENAZAS</b>			
1. Incremento excesivo de la competencia	0,09	4	0,36
2. El alza de precios de los repuestos y materiales para vehículos por nuevos impuestos.	0,06	2	0,12
4. Maquinaria y equipos tecnológicos de alto valor en el mercado	0,07	3	0,21
5. La crisis económica del país.	0,08	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,22</b>

**Fuente:** Factores externos (FODA)

**Elaborado por:** Carolina Asqui

**Tabla 15 Rangos de equivalencia**

Calificación	Peso
1. Nada importante	0. Sin importancia
2. Poco importante	1. Muy importante
3. Importante	<b><u>Rango de Equilibrio</u></b>
4. Muy importante	<b>3,22</b>

**Fuente:** Factores externos (FODA)

**Elaborado por:** Carolina Asqui

Mediante la aplicación de la matriz MEFE, se pudo obtener un rango de 3,22, lo cual indica que la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” tiene grandes oportunidades para seguir creciendo dentro del mercado y brindando servicios de calidad y con estas hacer frente a las amenazas que se presentan en su entorno.

### 4.1.3 Acciones estratégicas

Tabla 16: Cruce de variables

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DA
<p>1. <b>F5 + O2 + O3</b></p> <p><b>F5:</b> Experiencia laboral.  <b>O2:</b> La afiliación al Gremio de Mecánicos favorece en la eliminación de algunos beneficios de ley para los empleados y la declaración del 12% del IVA.  <b>O3:</b> Amplio mercado de proveedores dentro de la localidad.</p> <p>1. <b>F1 + F7 + O4</b></p> <p><b>F1:</b> La Empresa Familiar tiene buena imagen y trayectoria.  <b>F7:</b> Calidad y garantía en los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos.  <b>O4:</b> Acceso a los medios de comunicación y a las TIC'S.</p> <p>2. <b>F5 + O1 + O6</b></p> <p><b>F5:</b> Experiencia laboral.  <b>O1:</b> La comisión de tránsito realiza controles periódicos y obliga a mantener a los vehículos en perfectas condiciones.  <b>O6:</b> Crecimiento automovilístico</p>	<p>1. <b>D6 + A1</b></p> <p><b>D6:</b> Los tiempos de entrega de trabajo no se ajustan a la realidad.  <b>A1:</b> Incremento excesivo de la competencia.</p> <p>1. <b>D5 + A2 + A5</b></p> <p><b>D5:</b> Desperdicios de los recursos y materiales.  <b>A2:</b> El alza de precios de los repuestos y materiales para vehículos por nuevos impuestos.  <b>A5:</b> La crisis económica del país.</p>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FA
<p>1. <b>D6 + O1</b></p> <p><b>D6:</b> Los tiempos de entrega de trabajo no se ajustan a la realidad.  <b>O1:</b> La comisión de tránsito realiza controles periódicos y obliga a mantener a los vehículos en perfectas condiciones.</p> <p>2. <b>D1 + O4 + O6</b></p> <p><b>D1:</b> No posee una estructura administrativa y organizacional.  <b>O4:</b> Acceso a los medios de comunicación y a las TIC'S.  <b>O6:</b> Crecimiento del mercado automovilístico.</p>	<p>1. <b>F10 + A1</b></p> <p><b>F10:</b> Capacitación permanente.  <b>A1:</b> Incremento del mercado automovilístico.</p> <p>2. <b>F9 + A4</b></p> <p><b>F9:</b> Proveedores de repuestos y materiales de buena calidad.  <b>A4:</b> Maquinaria y equipos tecnológicos de alto valor en el mercado</p>

**Fuente:** Matriz de evaluación de factores internos y externos

**Elaborado por:** Carolina Asqui

#### **4.1.4 Elementos Orientadores**

##### **4.1.4.1 Misión**

Brindar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos con oportunidad y garantía, utilizando materiales de excelente calidad amigables con el medio ambiente, maquinaria y equipos actualizados para satisfacer las necesidades y aspiraciones del cliente minimizando los tiempos de entrega.

##### **4.1.4.2 Visión**

Para el año 2020 ser una empresa reconocida a nivel local y regional contando con sucursales que oferten servicios de calidad, precios accesibles y métodos actualizados, con personal especializado en atención al cliente, buscando convenios y alianzas que garanticen la eficacia del trabajo desarrollado.

##### **4.1.4.3 Valores Institucionales**

- ✓ **Responsabilidad.** Actitud que posee una persona ante una actividad que realiza.
- ✓ **Puntualidad.** Cualidad que posee la persona para el cumplimiento a tiempo de una tarea.
- ✓ **Respeto.** Valor por el cual se reconoce el derecho que cada persona posee.
- ✓ **Compromiso.** Acuerdo entre dos o más personas para realizar un trabajo determinado.
- ✓ **Honestidad.** Capacidad para expresarse y actuar de una manera lógica y transparente.
- ✓ **Compañerismo.** Trabajo que se realiza en conjunto para alcanzar un fin u objetivo establecido.
- ✓ **Solidaridad.** Apoyo que se brinda a una persona interna o externa de la organización ante una necesidad.
- ✓ **Ética.** Los principios morales que se aplican social y profesionalmente ante una acción.



#### **4.1.5 Estrategias Empresariales.**

##### **✓ Estrategias FO**

**FO1.** Solicitar al Gremio de Mecánicos que realice publicaciones en redes sociales, entregue afiches y volantes publicitarios en eventos de concurrencia masiva, oferte los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos en instituciones públicas y privadas, tomando en cuenta que el propietario y empleados cuentan con experiencia laboral las mismas que facilitarán el crecimiento en el mercado.

**FO2.** Realizar campañas publicitarias en redes sociales, prensa escrita, televisión y radios locales para dar a conocer los diferentes servicios que ofrecen la empresa familiar, su trayectoria y garantía de trabajo, obteniendo nueva clientela y fidelizando a los anteriores.

**FO3.** Buscar convenios con la Comisión de Tránsito para el arreglo y mantenimiento de los vehículos que presentan fallas al momento de los controles regulares, a precios accesibles y servicios de calidad y oportunidad.

##### **✓ Estrategias DA**

**DA1.** Mantener las capacitaciones permanentes al personal de la empresa familiar para la disminución de errores o incógnitas, que se presenten al momento de realizar un trabajo, buscando la manera de reducir el riesgo de perder un cliente.

**DA2.** Mantener un control periódico de los materiales y herramientas que se encuentran en el establecimiento a través de inventarios, evitando con esto que se desperdicie la materia prima y la desaparición de los instrumentos de trabajo utilizados en las actividades cotidianas.

##### **✓ Estrategias DO**

**DO1.** Implementar herramientas administrativas que faciliten la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa familiar, con el fin de competir dentro del mercado e incrementar la rentabilidad de la misma.

## ✓ Estrategias FA

**FA1.** Incrementar el conocimiento de los empleados buscando el apoyo de instituciones públicas que brinden capacitaciones, cursos o charlas que garanticen el aprendizaje y desarrollo de nuevas técnicas de reparación de vehículos.

**FA2.** Establecer convenios con los diferentes proveedores de materia prima, repuestos, herramientas y maquinarias, para la facilidad de compra y pago de los mismos, mediante la validación de las órdenes de compra implementadas en la empresa.

### 4.1.6 Propuesta de Gestión

Para el cumplimiento de las estrategias se deben realizar diversas actividades.

## ✓ Estrategias FO

**Tabla 17:** Actividades de las estrategias FO

Estrategia	Actividad	TRIMESTR E				Valor estimado	Responsable
		I	II	III	IV		
<b>FO1.</b>	1. Entrevistas con el Sr. Presidente del Gremio.					\$ 0,00	Sr. Luis Asqui
	2. Entrega de los afiches, hojas volantes para la publicidad.					\$ 50,00	
	3. Oferta de los servicios a las instituciones públicas y privadas.					\$ 0,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 50,00</b>	
<b>FO2.</b>	1. Búsqueda de medios de comunicación local.					\$ 0,00	Sr. Patricio Carrasco
	2. Presentación de la imagen y oferta de servicios ante los medios de comunicación					\$ 200,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 200,00</b>	
<b>FO3.</b>	1. Entrevista con la persona encargada de las revisiones vehiculares.					\$ 0,00	Sr. Luis Asqui
	2. Presentación de los servicios que presta la empresa familiar mediante afiches, revistas, etc.					\$ 50,00	
	3. Planificación de actividades pertinentes para el desarrollo del trabajo.					\$ 20,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 70,00</b>	

**Fuente:** Estrategias FO

**Elaborado por:** Carolina Asqui

✓ **Estrategias DA**

**Tabla 18:** Actividades de las estrategias DA

Estrategia	Actividad	TRIMESTR E				Valor estimado	Responsable
		I I	II II	III I	IV V		
<b>DA1.</b>	1. Planificación de los temas a desarrollarse					\$ 10,00	Sr. Alex Asqui
	2. Búsqueda de personal capacitador.					\$ 100,00	
	3. Ejecución de la planificación del seminario					\$ 30,00	
	4. Evaluaciones del seminario o capacitación.					\$ 20,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$160,00</b>	
<b>DA2.</b>	1. Toma de inventarios de materia prima, herramientas y maquinaria.					\$ 5,00	Srta. Carolina Asqui
	2. Control de los inventarios					\$ 0,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 5,00</b>	

**Fuente:** Estrategias DA

**Elaborado por:** Carolina Asqui

✓ **Estrategias DO**

**Tabla 19:** Actividades de las estrategias DO

Estrategia	Actividad	TRIMESTR E				Valor estimado	Responsable
		I I	II II	III I	IV V		
<b>DO2.</b>	1. Desarrollar diferentes herramientas administrativas de acuerdo a la necesidad de la empresa familiar.					\$ 100,00	Srta. Carolina Asqui
	2. Socializar las diferentes herramientas administrativas a los empleados.					\$ 0,00	
	3. Capacitar a los empleados sobre las nuevas herramientas administrativas a implementarse.					\$ 100,00	
	4. Evaluar los logros obtenidos por la implementación de las herramientas administrativas					\$ 30,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$230,00</b>	

**Fuente:** Estrategias DO

**Elaborado por:** Carolina Asqui

✓ Estrategias FA

**Tabla 20:** Actividades de las estrategias FA

Estrategia	Actividad	TRIMESTR E				Valor estimado	Responsable
		I	II	I	V		
<b>FA1.</b>	1. Entrevista con los representantes de instituciones referentes a la rama artesanal.					\$ 0,00	Sr. Luis Asqui
	2. Envío de oficios solicitando capacitaciones.					\$ 10,00	
	3. Capacitaciones a los empleados					\$ 100,00	
	4. Evaluaciones					\$ 20,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 130,00</b>	
<b>FA2.</b>	1. Entrevista con diferentes proveedores de materiales y herramientas.					\$ 0,00	Srta Carolina Asqui
	2. Firma de acuerdos para obtención de créditos.					\$ 0,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 0,00</b>	

**Fuente:** Estrategias FA

**Elaborado por:** Carolina Asqui

**Tabla 21:** Presupuesto estimado

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Estrategias FO	\$ 320,00
Estrategias DA	\$ 165,00
Estrategias DO	\$ 230,00
Estrategias FA	\$ 130,00
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>\$ 845,00</b>

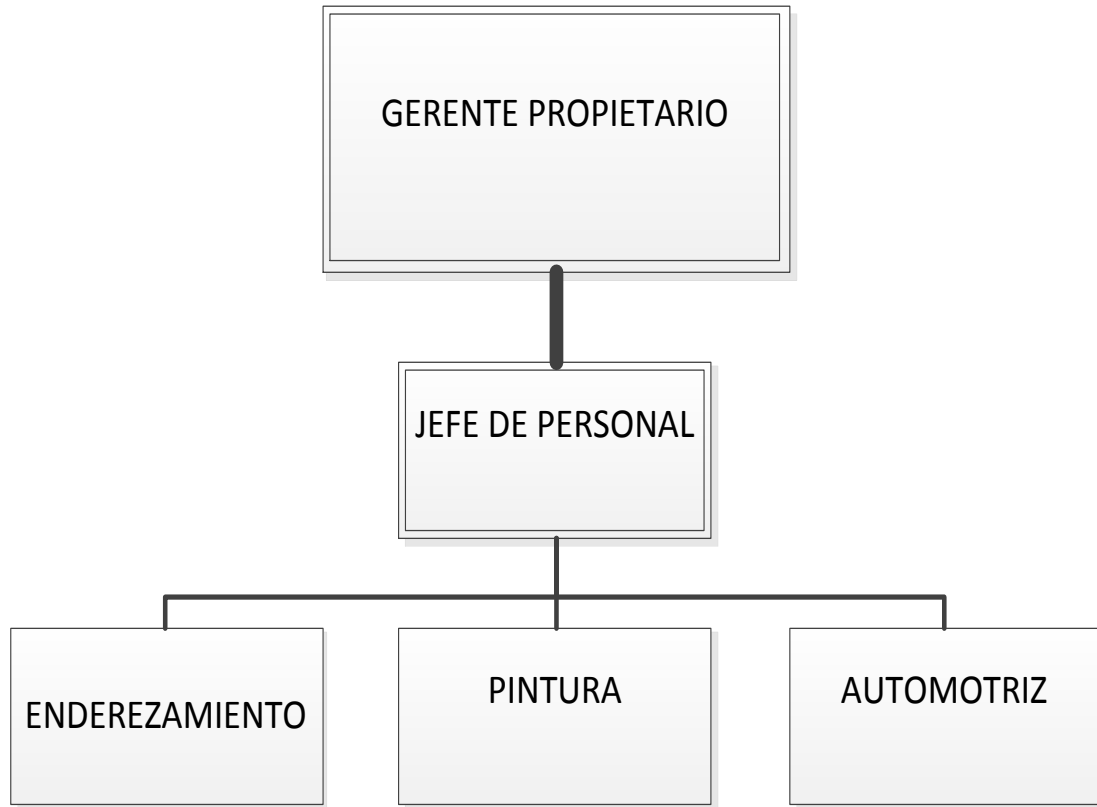
**Fuente:** Tabla 17, 18, 19, 20

**Elaborado por:** Carolina Asqui

## 4.2 ORGANIZACIÓN

### 4.2.1 Estructura organizativa de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”

Ilustración 2: Organigrama Estructural

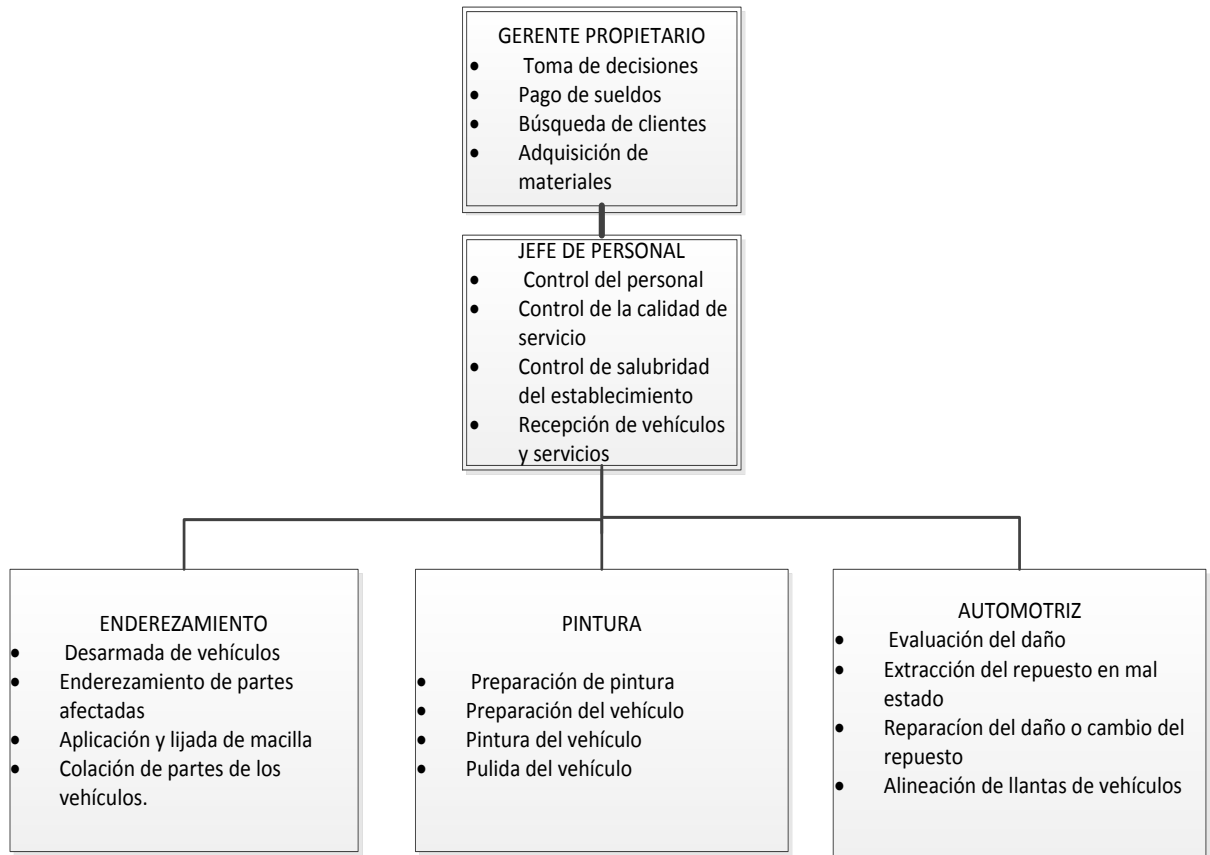


**Fuente:** Propietario Sr. Luis Asqui

**Elaborado por:** Carolina Asqui

#### 4.2.2 Organigrama funcional de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”

Ilustración 3: Organigrama Funcional



**Fuente:** Propietario Sr. Luis Asqui


**Elaborado por:** Carolina Asqui

#### 4.2.3 Manuales de Funciones

El presente manual de funciones tiene como objetivo el de clarificar cada una de las actividades desarrolladas por los empleados de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”, además de establecer responsables para cada una de las tareas.

**Tabla 22:** Manual de Funciones Gerente propietario


“Mecánica  
Automotor”  
MANUAL  
DE  
FUNCIONES

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>“MECÁNICA AUTOMOTOR”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> </div> </div>	
<b>Nombre del Puesto:</b> Gerente Propietario	<b>Depende de:</b> _____
	<b>Supervisa a:</b> Todo el personal
<b>Naturaleza del Puesto:</b> Tomar decisiones y controlar que las diferentes actividades de la empresa familiar se los realice de una manera efectiva.	
<b>Objetivo del Puesto:</b> Lograr que la empresa familiar oferte sus servicios con una buena calidad y logre la atracción de nuevos clientes.	
<b><u>Funciones.</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planifica, organiza, dirige y controla la empresa familiar Mecánica “Automotor”.</li> <li>2. Captar el dinero obtenido por el servicio prestado.</li> <li>3. Generar el pago de sueldos a los empleados.</li> <li>4. Llevar el control de los materiales, herramientas y maquinaria de la empresa familiar.</li> <li>5. Mantener buenas relaciones con los empleados, clientes y proveedores.</li> <li>6. Realizar actividades legales con respecto a la empresa familiar.</li> <li>7. Efectuar evaluaciones periódicas a los diferentes colaboradores de la empresa familiar.</li> <li>8. Generar adquisiciones necesarias para el desarrollo de las actividades.</li> <li>9. Mantener al día los ingresos y gastos de la empresa familiar.</li> <li>10. Unificar esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales</li> <li>11. Otras funciones afines a sus actividades.</li> </ol>	
<b><u>Requisitos.</u></b>	
<b>Título Profesional:</b>	Artesano profesional Ing. Mecánica Ing. o Lic. En Administración de Empresas Otras profesiones a fines
<b>Experiencia:</b>	5 años
<b>Cursos Afines:</b>	Curso en enderezada y pintura Curso de mecánica automotriz Curso de tributación
<b>Cursos relacionados:</b>	Curso de Seguridad Industrial Curso o seminario de manejo de maquinaria
<b>Habilidades:</b>	Capacidad de manejo de conflictos, liderazgo, trabajo a presión, conocimientos de mecánica en general.

**Fuente:** Propietario Sr. Luis Asqui  
**Elaborado por:** Carolina Asqui




**Tabla 23:** Manual de Funciones Jefe de personal

<div>  <p><b>“MECÁNICA AUTOMOTOR”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> </div>	
<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de personal	<b>Depende de:</b> Gerente Propietario
	<b>Supervisa a:</b> Todo el personal bajo su cargo
<b>Naturaleza del Puesto:</b> Controlar y supervisar al personal que desarrolla las actividades para un cumplimiento efectivo y puntual de los servicios.	
<b>Objetivo del Puesto:</b> Buscar que los empleados cumplan su trabajo de manera eficiente y cumplan sus tareas en el tiempo establecido.	
<p><b><u>Funciones.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una evaluación periódica de desempeño al personal de la empresa familiar.</li> <li>2. Receptar los pedidos de servicio por parte de los clientes.</li> <li>3. Evaluar los daños de los vehículos para su posterior reparación.</li> <li>4. Coordinar fechas de entrega de vehículos.</li> <li>5. Generar órdenes de trabajo.</li> <li>6. Elaborar reportes de las actividades desarrolladas semanalmente.</li> <li>7. Emitir órdenes de compras de materiales o repuestos.</li> <li>8. Controlar la salubridad del establecimiento.</li> <li>9. Formular reportes sobre la maquinaria, materiales y herramientas de la empresa familiar.</li> <li>10. Otras funciones afines a su actividad y dispuestas por su superior.</li> </ol>	
<b><u>Requisitos.</u></b>	
<b>Título Profesional:</b>	Artesano profesional Bachiller
<b>Experiencia:</b>	3 años
<b>Cursos Afines:</b>	Curso en enderezada y pintura Curso de mecánica automotriz
<b>Cursos relacionados:</b>	Curso de Seguridad Industrial Curso o seminario de manejo de maquinaria
<b>Habilidades:</b>	Capacidad de interacción con clientes, motivación, de manejo de conflictos, liderazgo, trabajo a presión, conocimientos de mecánica en general.

**Fuente:** Propietario Sr. Luis Asqui

**Elaborado por:** Carolina Asqui


**Tabla 24:** Manual de Funciones Enderezamiento

<div>  <div> <b>“MECÁNICA AUTOMOTOR”</b>   <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> </div> </div>	
<b>Nombre del Puesto:</b> Enderezamiento	<b>Depende de:</b> Gerente propietario  Jefe del personal
	<b>Supervisa a:</b> No aplica
<b>Naturaleza del Puesto:</b> Ejecución de las actividades que abarcan con la reparación de vehículos para su posterior proceso.	
<b>Objetivo del Puesto:</b> Reparar los vehículos de manera eficiente y al menor tiempo posible para cumplir con el tiempo establecido.	
<b><u>Funciones.</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarmar la parte afectada del vehículo</li> <li>2. Solicitar repuestos necesarios para la reparación del vehículo.</li> <li>3. Enderezar la parte afectada del vehículo.</li> <li>4. Realizar el cambio de repuestos.</li> <li>5. Colocación de partes o repuestos del vehículos.</li> <li>6. Cuidado y mantenimiento de herramientas y maquinaria de la empresa familiar.</li> <li>7. Mantenimiento y cuidado de las instalaciones de la empresa familiar.</li> <li>8. Otras funciones afines a su actividad y dispuestas por su superior.</li> </ol>	
<b><u>Requisitos.</u></b>	
<b>Título Profesional:</b>	Artesano profesional  Bachiller
<b>Experiencia:</b>	1 años
<b>Cursos Afines:</b>	Curso en enderezada y pintura  Curso de mecánica en general
<b>Cursos relacionados:</b>	No aplica
<b>Habilidades:</b>	Capacidad de trabajo a presión, conocimientos de mecánica en general.

**Fuente:** Propietario Sr. Luis Asqui

**Elaborado por:** Carolina Asqui


Tabla 25: Manual de Funciones Pintura

<div>  <div> <b>“MECÁNICA AUTOMOTOR”</b>   <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> </div> </div>	
<b>Nombre del Puesto:</b> Pintura	<b>Depende de:</b> Gerente propietario Jefe del personal
	<b>Supervisa a:</b> No aplica
<b>Naturaleza del Puesto:</b> Ejecución de las actividades que abarcan con la pintura de vehículos para su entrega.	
<b>Objetivo del Puesto:</b> Efectuar los procesos de pintura y acabados de los vehículos reparados para la entrega del servicio.	
<b><u>Funciones.</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar los materiales (pintura, secante, tiñer, etc) para el vehículo reparado.</li> <li>2. Preparar el vehículo cubriendo las partes no afectadas para pintarlo.</li> <li>3. Preparar la pintura que será utilizada en el vehículo con todos los materiales necesarios.</li> <li>4. Realizar los acabados del vehículo con stickers, diseño de letras, entre otros.</li> <li>5. Efectuar pulidas de los vehículos pintados.</li> <li>6. Cuidado y mantenimiento de herramientas y maquinaria de la empresa familiar.</li> <li>7. Mantenimiento y cuidado de las instalaciones de la empresa familiar.</li> <li>8. Otras funciones afines a su actividad y dispuestas por su superior.</li> </ol>	
<b><u>Requisitos.</u></b>	
<b>Título Profesional:</b>	Artesano profesional Bachiller
<b>Experiencia:</b>	1 años
<b>Cursos Afines:</b>	Curso en enderezada y pintura Curso de mecánica en general
<b>Cursos relacionados:</b>	No aplica
<b>Habilidades:</b>	Capacidad de trabajo a presión, conocimientos de mecánica en general.

**Fuente:** Propietario Sr. Luis Asqui

**Elaborado por:** Carolina Asqui

Tabla 26: Manual de Funciones Automotriz

<div>  <p><b>“MECÁNICA AUTOMOTOR”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> </div>	
<b>Nombre del Puesto:</b> Automotriz	<b>Depende de:</b> Gerente propietario Jefe del personal
	<b>Supervisa a:</b> No aplica
<b>Naturaleza del Puesto:</b> Realización de las actividades de mantenimiento de motores, piñones, cajas y todo lo referente a mecánica automotriz.	
<b>Objetivo del Puesto:</b> Brindar mantenimiento y reparación de las diferentes partes que abarca la prestación de servicios automotrices para satisfacer al cliente.	
<b><u>Funciones.</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenimiento general del motor de gasolina y del vehículo.</li> <li>2. Solicitar repuestos necesarios para la reparación del vehículo.</li> <li>3. Diagnóstico y reparación de inyectores del vehículo.</li> <li>4. Reparación del sistema de control de suspensión, frenos y dirección.</li> <li>5. Realizar cambios de aceites de los vehículos.</li> <li>6. Revisión y cambio de bujías de los vehículos.</li> <li>7. Reparación de motores.</li> <li>8. Alineación de las llantas del vehículo</li> <li>9. Realizar el cambio de repuestos.</li> <li>10. Cuidado y mantenimiento de herramientas y maquinaria de la empresa familiar.</li> <li>11. Mantenimiento y cuidado de las instalaciones de la empresa familiar.</li> <li>12. Otras funciones afines a su actividad y dispuestas por su superior.</li> </ol>	
<b><u>Requisitos.</u></b>	
<b>Título Profesional:</b>	Artesano profesional Bachiller
<b>Experiencia:</b>	1 años
<b>Cursos Afines:</b>	Curso en enderezada y pintura Curso de mecánica en general
<b>Cursos relacionados:</b>	No aplica
<b>Habilidades:</b>	Capacidad de trabajo a presión, conocimientos de mecánica automotriz.

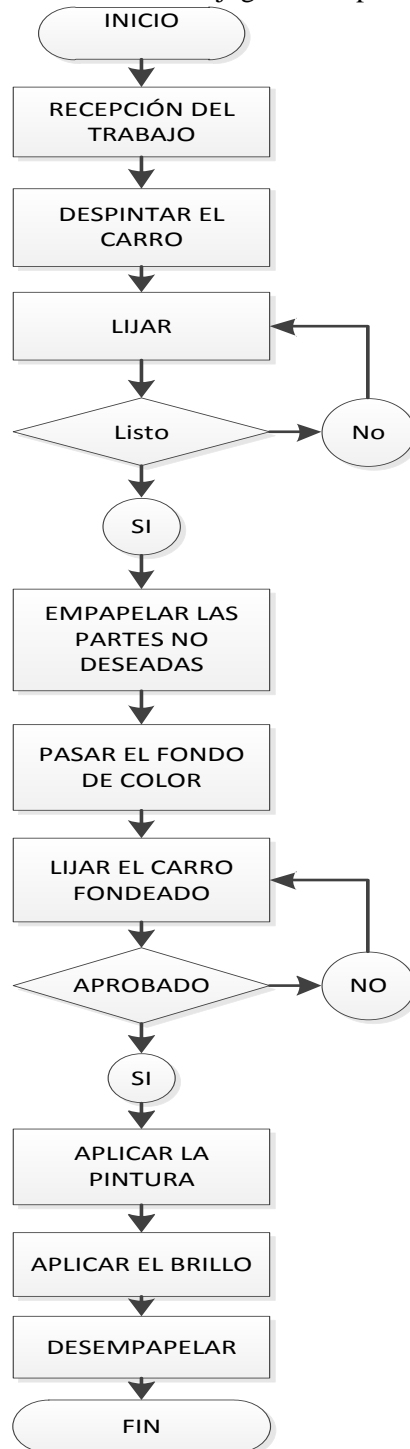
**Fuente:** Propietario Sr. Luis Asqui

**Elaborado por:** Carolina Asqui

#### 4.2.4 Flujogramas de procesos

##### ✓ Proceso de pintura

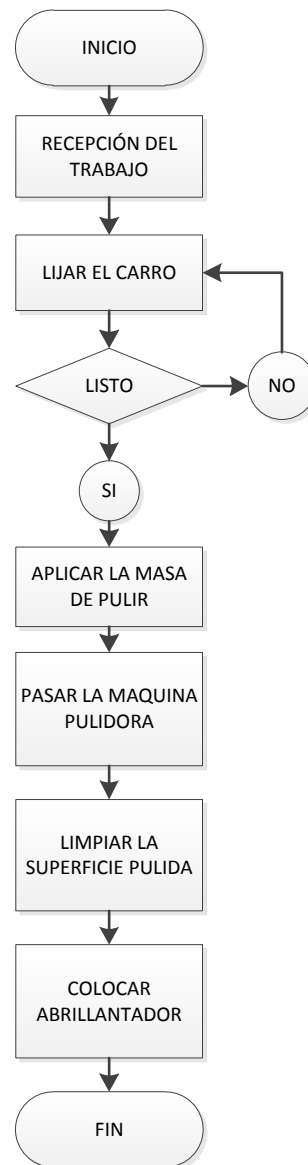
Ilustración 4: Flujograma de pintura



**Fuente:** Propietario Sr. Luis Asqui  
**Elaborado por:** Carolina Asqui

✓ **Proceso de Pulida de carro**

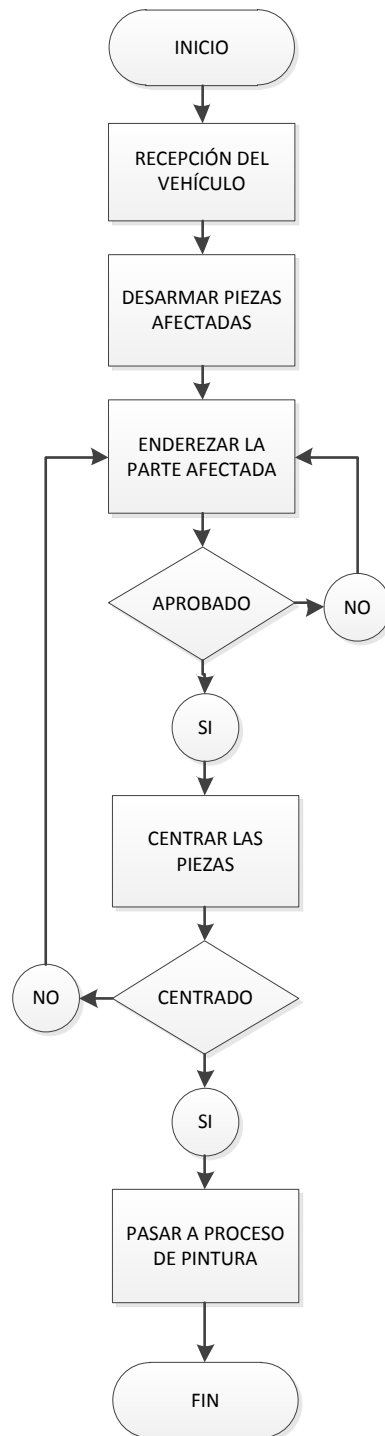
Ilustración 5: Flujograma de Pulida



**Fuente:** Propietario Sr. Luis Asqui  
**Elaborado por:** Carolina Asqui

✓ **Proceso de Enderezada de un vehículo**

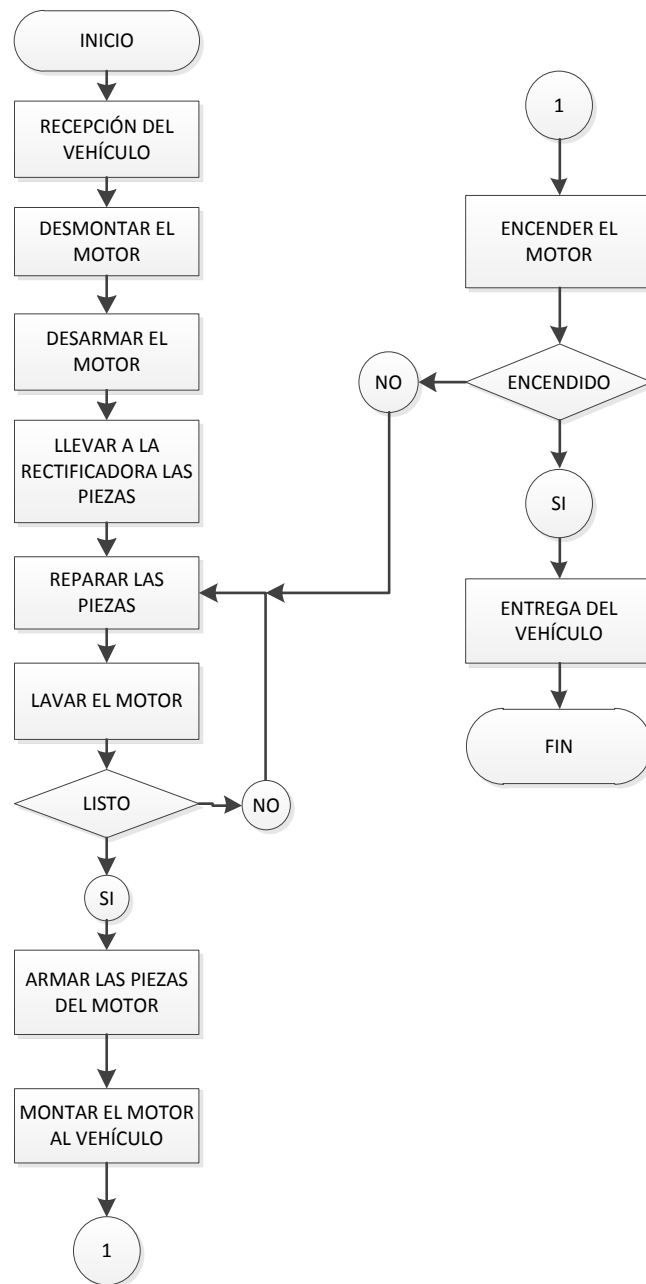
Ilustración 6: Flujograma de Enderezada



**Fuente:** Propietario Sr. Luis Asqui  
**Elaborado por:** Carolina Asqui

✓ **Proceso de Desmontaje del motor**

Ilustración 7: Flujograma de Desmontaje de motor



**Fuente:** Propietario Sr. Luis Asqui  
**Elaborado por:** Carolina Asqui


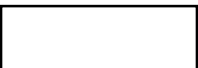

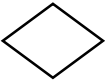



Los diferentes Flujogramas elaborados se basan en tareas generales, las mismas que pueden variar con el pedido de trabajo; existen casos donde la empresa familiar “Mecánica Automotor” realiza reparaciones o mantenimiento de partes específicas de acuerdo a la necesidad del cliente, como por ejemplo:

- ✓ Arreglo de guardachoques, guardafangos, chasis
- ✓ Alineación de llantas
- ✓ Cambio de aceites
- ✓ Cambios de zapatas, pastillas

Para la elaboración de los flujogramas de procesos se han utilizado varios símbolos que ayudarán a una buena comprensión.

Tabla 27: Simbología de Flujogramas

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
	Separador
	Proceso
	Inicio o Finalización
	Decisión
	Referencia en página

**Fuente:** Gesteopolis

**Elaborado por:** Carolina Asqui

### 4.3 DIRECCIÓN

La dirección de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” es un ente fundamental para el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteados, donde se tendrá en cuenta todos aquellos recursos necesarios para el desarrollo de cada actividad; uno de los recursos

indispensables dentro de la organización son los empleados, los mismos que serán partícipes directos en las tareas dispuestas.

#### **4.3.1 Integración**

Para la contratación de nuevo personal dentro la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” se llevará a cabo varios procesos, los mismos que permitirán una selección rápida y adecuada para el desarrollo de las tareas requeridas.

##### **✓ Reclutamiento**

Descripción del perfil del aspirante, donde se valorarán las destrezas, habilidades, edad mínima y máxima, experiencia, entre otras.

Convocatoria a las personas interesadas a través de medios de comunicación como: prensa escrita, radio y televisión.

Recepción de curriculum de los postulantes.

##### **✓ Selección**

Pre-selección de los curriculum que cumpla con los requerimientos pedidos con anterioridad.

Entrevista a los aspirantes seleccionados, la misma que se llevará a cabo con el Sr. Jefe de personal.

Se realizará una prueba de conocimiento, ésta prueba será práctica de acuerdo al área solicitada.

Entrevista final con el Sr. Gerente Propietario para la contratación, donde se establecerá el sueldo, horarios, etc.

### ✓ **Inducción**

Presentación del manual de funciones con respecto a su cargo.

Presentación ante el personal existente.

Presentación de las instalaciones, herramientas y maquinarias que estarán a su cargo.

Presentación de la Empresa Familiar en todos sus ámbitos posibles.

### ✓ **Capacitación**

Brindar apoyo en las tareas encargadas cuando exista una duda o incógnita, ésta capacitación será de forma permanente.

## **4.3.2 Comunicación**

La comunicación es una herramienta favorable dentro de una organización a partir de ésta se logra conocer las expectativas o sugerencias que tiene el personal, ayudando a crear un ambiente de confianza y seguridad para el desarrollo de las actividades.

Existen varias herramientas que permitirá que exista una comunicación entre empleados y propietario, las mismas que pueden ser de forma directa o indirecta.

✓ **Implementación de un buzón de sugerencias.** Esta forma de comunicación permitirá a que los empleados manifiesten sus necesidades o sugerencias mismas que no pueden ser expresadas directamente por miedo o temor a represalias.

✓ **Reuniones semanales entre empleados y propietario.** Esta forma de comunicación es directa la misma que se puede realizar a una determinada hora, donde el propietario y empleados darán a conocer su punto de vista sobre los resultados obtenidos durante la semana.

## **4.3.3 Motivación**

En la actualidad una organización exitosa mantiene un personal motivado, el gerente de la empresa es el encargado de establecer estrategias que cumplan con este punto vital, los mismos que ayuden a alcanzar los objetivos planteados.

Los empleados son la parte fundamental de la organización y buscando que el personal de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” se sienta identificado con los objetivos y planes, se buscará la manera de desarrollar diversas actividades que garanticen el bienestar de cada uno de ellos para que de esta manera mejoren los niveles de desempeño y efectividad en las tareas que desarrollen, tomando en cuenta que durante su vida de actividades no se ha valorado este indicador y el recurso humano ha pasado inadvertido.

A continuación se describirá algunas de las actividades establecidas para motivar al personal.

Tabla 28: Actividades de motivación

Actividades	TIEMPO	
1. Reconocimiento al empleado que ha cumplido sus tareas de manera eficiente durante un determinado proceso.	Fin de mes	
2. Encuentros sociales entre los empleados, sus cargas familiares y el propietario de la empresa familiar.	Marzo y Diciembre	
3. Festejo de cumpleaños a los empleados de la empresa familiar.	Sr. Patricio Carrasco	19 diciembre
	Sr. Alex Asqui	21 octubre
	Sr. Carlos Asqui	12 Junio
	Sr. Javier Campoverde	18 Febrero
	Sr. Fabián Campoverde	25 mayo
4. Participación de empleados destacados en seminarios con los gastos pagados por el propietario.	Mayo y Octubre	
5. Goce de vacaciones pagadas de acuerdo al tiempo de trabajo.	_____	

**Elaborado por:** Carolina Asqui

## **4.4 CONTROL**

La implementación de un sistema de control interno en la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” permitirá verificar las diferentes actividades que se desarrollarán donde éstas sean eficientes y eficaces, las mismas que ayudarán a alcanzar los objetivos y estrategias propuestas.


Un sistema de control protegerá los diferentes recursos que posee la empresa de pérdidas o hurtos que puedan llegar a presentarse; a continuación se detallará algunos controles que se implementarán:

### **4.4.1 Control interno general**

Para obtener confiabilidad en las actividades desarrolladas por el personal, el gerente propietario debe evaluar rigurosamente todos aquellos movimientos que generan el desenvolvimiento cotidiano de la empresa, las mismas que pueden ser evaluadas mediante formularios, fichas, entre otras.

- ✓ Evidenciar de manera escrita que el proceso de integración del personal se ha desarrollado de una manera apropiada, mediante la siguiente ficha:


Tabla 29: Ficha de Control

 <b>"MECÁNICA AUTOMOTOR"</b> <b>FICHA DE CONTROL</b>		
Empleado:		
Fecha:		
Descripción	SI	NO
1. ¿Recibió usted el manual de función de su cargo?		
2. ¿Se realizó una presentación ante los empleados existentes después de su contratación?		
3. ¿Recibió usted una previa inducción a cerca de la Empresa Familiar?		
4. ¿Recibió usted la capacitación sobre temas de las tareas por las que fue contratado?		
5. ¿El proceso de su contratación estuvo dentro de un tiempo prudente?		
<p style="text-align: center;">_____ Firma del empleado</p>		

**Elaborado por:** Carolina Asqui

- ✓ El control de entrada de vehículos es una parte fundamental para la empresa familiar, con esta podemos medir los ingresos que se obtienen en un periodo de tiempo, mediante una ficha de recepción de vehículos se puede controlar este factor.


Tabla 30: Ficha de Recepción

 <b>" MECÁNICA AUTOMOTOR "</b> <b>FICHA DE RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS</b>			
Nombre del cliente:		<b>N° 001-001</b>	
Fecha de recepción:			
Fecha de entrega:			
<b>DETALLE DEL VEHÍCULO</b>			
Marca:		Placa:	
Modelo:		Color:	
<b><u>Características del vehículo:</u></b>			
<b><u>Diagnóstico.</u></b>			
<b><u>Reparación:</u></b>			
_____ Recepcionista		_____ Cliente	

Elaborado por: Carolina Asqui

- ✓ El control de las compras se los puede realizar por medio de formatos de “Órdenes de Compra”, mediante los cuales los empleados o jefe del personal emite una orden y ésta será autorizada por el gerente propietario.

Tabla 31: Orden de compras

 <b>"MECÁNICA AUTOMOTOR"</b> <b>ORDEN DE COMPRAS</b>			
ORDEN DE COMPRA N° 001			
Nombre del Solicitante:			
Proveedor:			
Dirección:			
Fecha:			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>TOTAL</b>			
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 50px;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px;"/> Firma del Solicitante </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px;"/> Firma de Autorización </div> </div>			

**Elaborado por:** Carolina Asqui



- ✓ El control de ingreso y salida de los empleados de la empresa familiar “Mecánica Automotor”, permite verificar el cumplimiento de los mismos para proceder al reconocimiento respectivo.

#### 4.4.2 Control de herramientas y materiales.

El gerente propietario de la Empresa Familiar dispondrá de un control de inventarios de las herramientas, maquinarias y materiales que posee, el mismo que ayudará a garantizar el cumplimiento de las estrategias establecidas y el desarrollo de sus actividades.

Para este control el gerente propietario puede llevar documentos físicos como el Kardex, o programas generados en Excel.

Ilustración 8: Tarjeta kardex

TARJETA KARDEX										
Tema: Kardex		Docente Facilitador: Mromán								
TARJETA DE KARDEX										
Artículo	Sudaderas	Referencia	001	Método	Promedio ponderado					
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		Q	Costo Unitario	Costo Total	Q	Costo Unitario	Costo Total	Q	Costo Unitario	Costo Total

Q= Cantidad                      C.T. = Costo Total                      C.U = Costo Unitario

Fuente: Google

#### **4.4.3 Control de Situación Financiera.**

La situación financiera de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” será de suma importancia para conocer su rentabilidad, las mismas que se pueden controlar mediante ratios financieros que a continuación se describirán:

- ✓ Indicadores de liquidez

##### **Razón corriente**

Este indicador permitirá conocer cuál es la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

$$\frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

- ✓ Indicadores de eficiencia

##### **Rotación de cartera**

Este indicador mide el número de las veces que las cuentas por cobrar giran en promedio durante un tiempo determinado.

$$\frac{\textit{Ventas a crédito}}{\textit{Cuentas por cobrar promedio}}$$

##### **Rotación de activos**

Este indicador permitirá a la empresa familiar medir cuanto genera cada dólar invertido en el activo total.

$$\frac{\textit{Ventas Netas}}{\textit{Activo Total}}$$

### **Rotación de proveedores**

Este indicador muestra cuantas veces se paga a los diferentes proveedores durante un periodo de tiempo.

$$\frac{\textit{Compras del periodo}}{\textit{Proveedores promedio}}$$

✓ Indicadores de eficiencia

### **Margen bruto de utilidad**

Este indicador permitirá a la empresa familiar medir por cada dólar de un servicio prestado cuanto puede generar para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.

$$\frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{Valor Servicios Netas} \times 100}$$

### **Rentabilidad sobre activos**

Este indicador mide la rentabilidad de los activos mediante una relación entre los beneficios netos y los activos totales.

$$\frac{\textit{Utilidad Bruta}}{\textit{Activo Total}}$$

✓ Indicadores de desempeño

### **Índice de crecimiento en ventas**

Este indicador puede medir el nivel de crecimientos de las ventas con respecto a años anteriores.

$$\frac{\textit{Valor Servicios del año corriente}}{\textit{Valor Servicios del año anterior} \times 100}$$

### **Índice de deserción de clientes**

Este indicador permitirá a la empresa familiar medir la imagen ante los clientes.

$$\frac{\text{Cantidad de clientes año corriente}}{\text{Cantidad de clientes año anterior} - 1}$$

✓ Indicador de endeudamiento

### **Endeudamiento**

Este indicador permitirá medir la capacidad que tiene la empresa familiar ante los acreedores.

$$\frac{\text{Pasivo Total con Terceros}}{\text{Activo total}}$$

## **4.5 MANUAL FINANCIERO**

La Empresa Familiar “Mecánica Automotor” no cuenta con paquetes contables que le permitan conocer las ganancias o pérdidas que obtiene después de prestar los servicios de reparación y mantenimiento de vehículos, por esta razón implementará un modelo contable para el desarrollo de sus actividades con el fin de mantener un control oportuno, los mismos que reflejará la situación actual para una adecuada toma de decisiones.

### **4.5.1 Objetivos del manual financiero**

Mantener un control de los diferentes ingresos y egresos durante un periodo determinado.

Controlar los diferentes inventarios de una manera rápida y apropiada.

Registrar los diferentes movimientos que realiza la empresa familiar de forma cronológica.

Obtener la situación financiera real que tiene la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”.

Colaborar en la toma de decisiones por parte del propietario.

#### **4.5.2 Contenido del manual contable**

La Empresa Familiar “Mecánica Automotor” ha desarrollado sus actividades de una manera empírica, siendo un motivo de desconocimiento de las ganancias o pérdidas que ha tenido durante un periodo determinado, sin embargo, la implementación de un sistema de registros para el manejo de sus ingresos y egresos será una herramienta administrativa que facilite la obtención de la situación financiera. Este Sistema contable contará con:

Un catálogo de cuentas de acuerdo a las necesidades que tiene la Empresa Familiar, ésta facilitará su manejo de acuerdo a la clasificación: activos corrientes, activos no corrientes, pasivo corriente, pasivo no corriente, patrimonio, capital, gastos.

El registro de los activos no corrientes, donde se encontrarán los valores monetarios de terrenos, infraestructura, herramientas y materiales, maquinaria y equipo, equipo de cómputo, vehículos, muebles de oficina, los cuales servirán para el balance general.

El registro de ingresos, egresos y devoluciones, en la plantilla se deberá registrar la fecha, la descripción de las transacciones y los diferentes valores que se obtienen durante el mes, después se encontrara la consolidación de los valores mensuales para obtener un valor anual de cada registro.

Para el registro de las cuentas por cobrar se tendrá una plantilla donde se detallará la fecha, la descripción del trabajo realizado, el nombre del cliente, y el valor a cobrar, después encontraremos una consolidación de los valores mensuales.

Para conocer qué valor se debe cancelar a cada uno de los proveedores, se tendrá una plantilla donde se registrará el nombre del proveedor, la fecha, la descripción de la compra, el valor a cancelarse.

Al final se obtendrá un balance general que reflejara la situación de la Empresa Familiar.

#### **4.5.3 Plan de cuentas contables**

Tabla 32: Plan de cuentas

**EMPRESA FAMILIAR "MECÁNICA AUTOMOTOR"**  
**CATÁLOGO DE CUENTAS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
1.1.01	Caja
1.1.02	Caja chica
1.1.03	Banco del Pichincha
1.1.04	Cuentas por cobrar
1.1.05	Inventario de Materiales
1.1.06	Inventario de Repuestos
1.1.07	Anticipo a empleados
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
1.2.01	Terrenos
1.2.02	Infraestructura
1.2.03	Maquinaria y equipo
1.2.04	Vehículos
1.2.05	Herramientas y materiales
1.2.06	Muebles de oficina
1.2.07	Equipo de cómputo
1.2.08	<b>Depreciaciones</b>
1.2.08.01	Depreciación Acumulada de Maquinaria y equipo
1.2.08.02	Depreciación Acumulada de Vehículo
1.2.08.03	Depreciación Acumulada de Muebles de oficina
1.2.08.04	Depreciación Acumulada de Equipo de cómputo
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>
<b>2.1</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
2.1.01	Proveedores
2.1.02	Anticipo de clientes
2.1.03	Servicios profesionales
2.1.04	Sueldos por pagar
2.1.05	Otros
<b>2.2</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>
2.2.01	Préstamos bancarios
2.2.02	Intereses por pagar
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>
3.1	Capital
3.2	Utilidad del Ejercicio anterior
3.3	Pérdida de Ejercicio Anteriores
3.4	Resultado del Ejercicio
3.5	Utilidad del Ejercicio

3.6	Pérdida del Ejercicio
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>
4.1	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
4.1.01	Ventas
4.1.01.01	Ventas Mano de obra Mecánica
4.1.01.02	Ventas Repuestos
4.1.01.03	Ventas Materiales
4.1.01.04	Descuento en servicios
4.1.01.05	Devolución Ventas de repuestos
<b>4.2</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>
4.2.1	Ingresos Financieros
4.2.2	Intereses en depósitos bancarios
4.2.3	Otros ingresos Financieros
<b>5.</b>	<b>GASTOS</b>
<b>5.1</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>
<b>5.1.01</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>
5.1.02	Gastos Sueldos y Salarios
5.1.03	Gastos Bonificaciones
5.1.04	Gastos Vacaciones
5.1.05	Gastos Capacitaciones
5.1.06	Gastos servicios básicos
5.1.07	Gastos suministros de oficina
5.1.08	Gastos suministros de limpieza
5.1.09	Gasto Depreciación de Maquinaria y Equipo
5.1.10	Gasto Depreciación de Muebles de oficina
5.1.11	Gasto Depreciación de Vehículo
5.1.12	Gasto Depreciación Equipo de Cómputo
5.1.13	Otros gastos

**Elaborado por:** Carolina Asqui

#### 4.5.4 Registro de ingresos y gastos

**Tabla 33:** Registro de Ingresos, egresos y devoluciones

### EMPRESA FAMILIAR "MECÁNICA AUTOMOTOR" CONTROL DE INGRESOS

ENERO 2019

FECHA	CONCEPTO	INGRESOS \$ (+)	HORAS UTILIZADAS	EGRESOS \$ (-)	DEVOLUCIONES EN COMPRAS \$ (- )	SALDO \$ (=)
1/1/2019	Arreglo de llantas	\$10,00	60			\$10,00
1/1/2019	Devolución de aceite				\$2,00	\$2,00
2/1/2019	Compra de pernos			\$0,20		-\$0,20
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>60</b>	<b>0,2</b>	<b>2</b>	<b>11,8</b>

Elaborado por: Carolina Asqui



Tabla 34: Consolidación de Ingresos

INGRESOS ANUALES	
MES	VALOR
ENERO	\$10,00
FEBRERO	\$0,00
MARZO	\$0,00
ABRIL	\$0,00
MAYO	\$0,00
JUNIO	\$0,00
JULIO	\$0,00
AGOSTO	\$0,00
SEPTIEMBRE	\$0,00
OCTUBRE	\$0,00
NOVIEMBRE	\$0,00
DICIEMBRE	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$10,00</b>

Elaborado por: Carolina Asqui

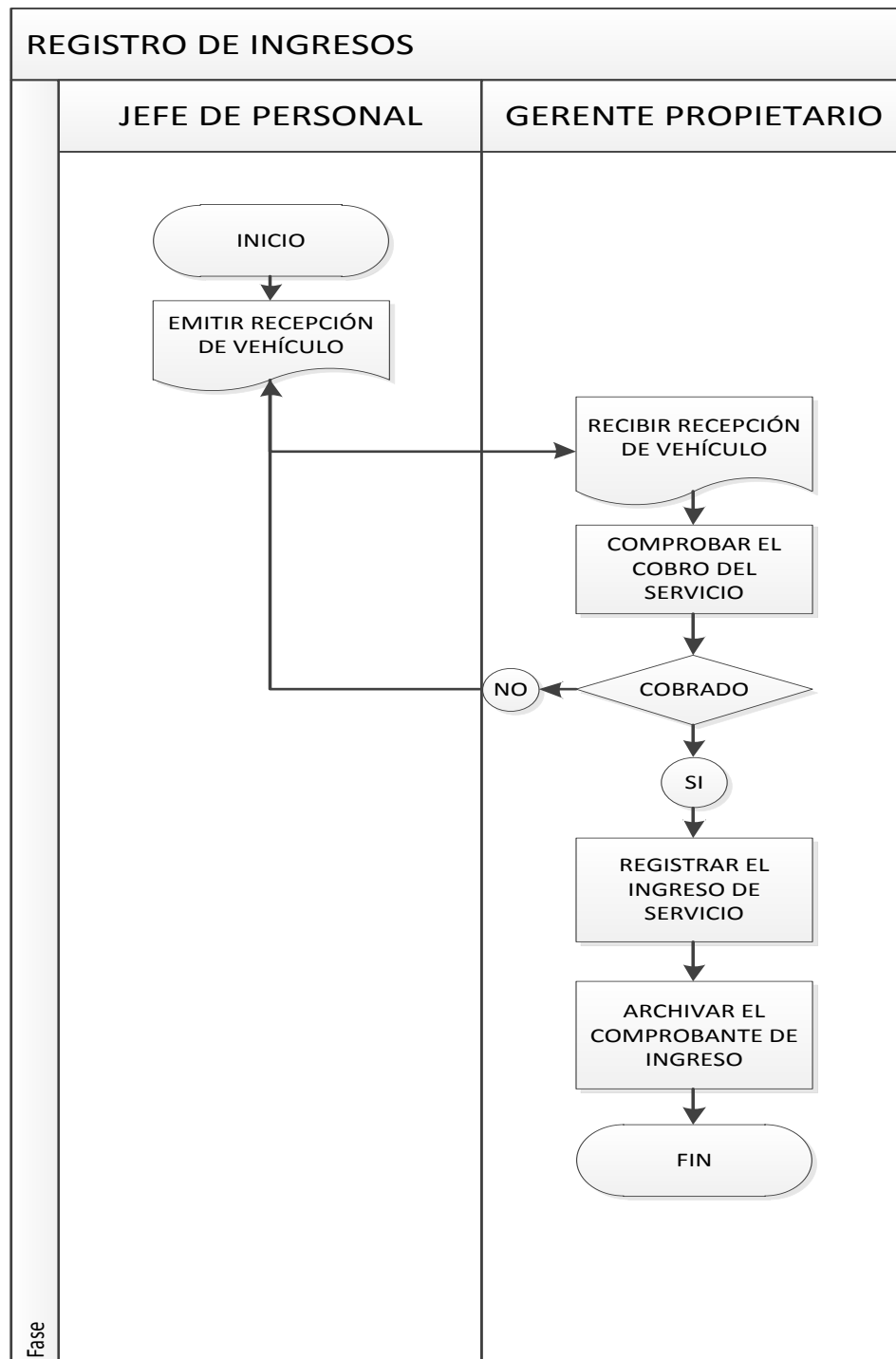
Tabla 35: Consolidación de Egresos

EGRESOS ANUALES	
MES	VALOR
ENERO	\$0,20
FEBRERO	\$0,00
MARZO	\$0,00
ABRIL	\$0,00
MAYO	\$0,00
JUNIO	\$0,00
JULIO	\$0,00
AGOSTO	\$0,00
SEPTIEMBRE	\$0,00
OCTUBRE	\$0,00
NOVIEMBRE	\$0,00
DICIEMBRE	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$0,20</b>

Elaborado por: Carolina Asqui

#### 4.5.4.1 Flujograma de proceso del registro de ingresos

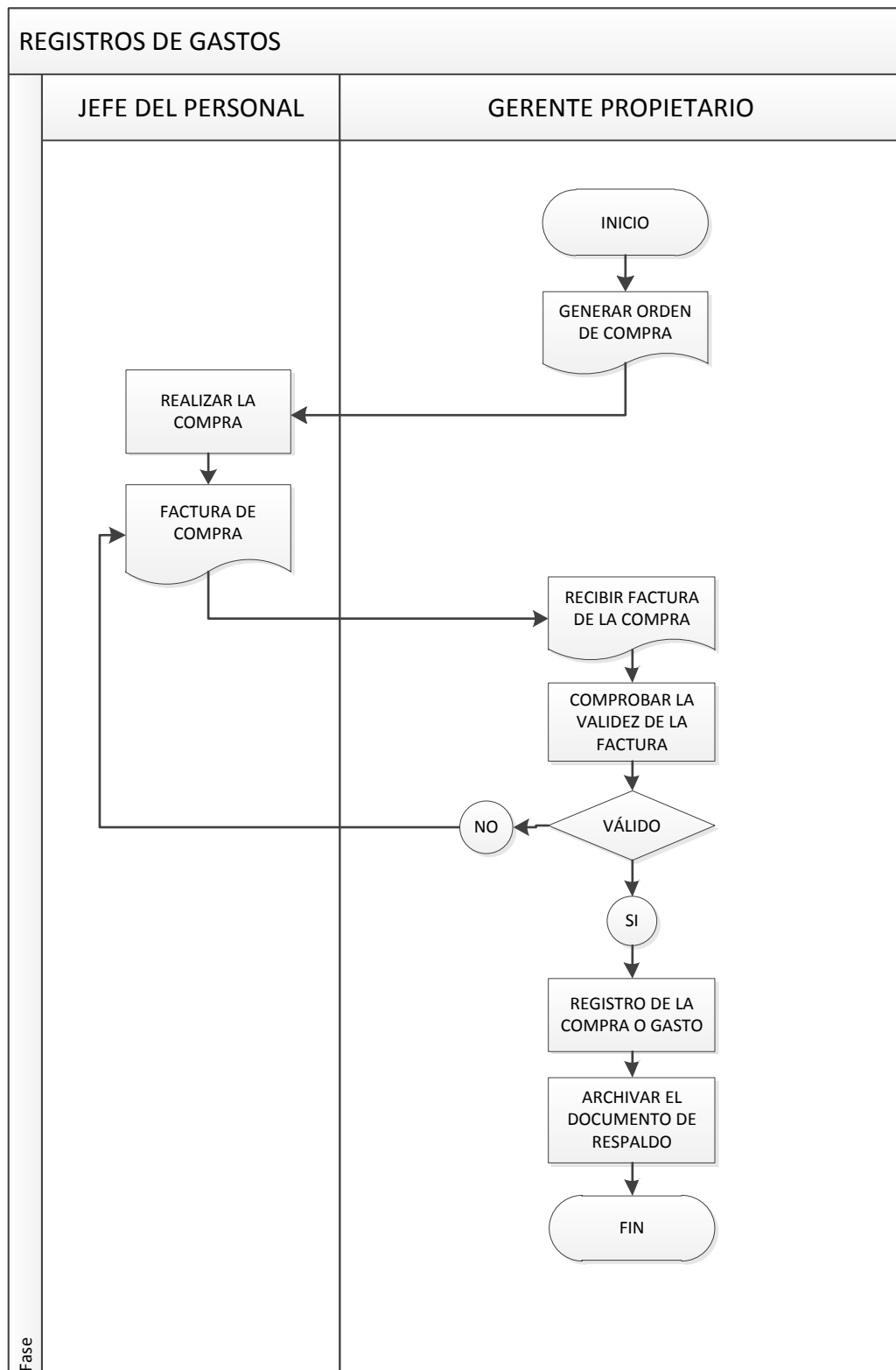
Ilustración 9: Flujograma de Registro de ingresos



Elaborado por: Carolina Asqui

#### 4.5.4.2 Flujograma de proceso de registro de gastos

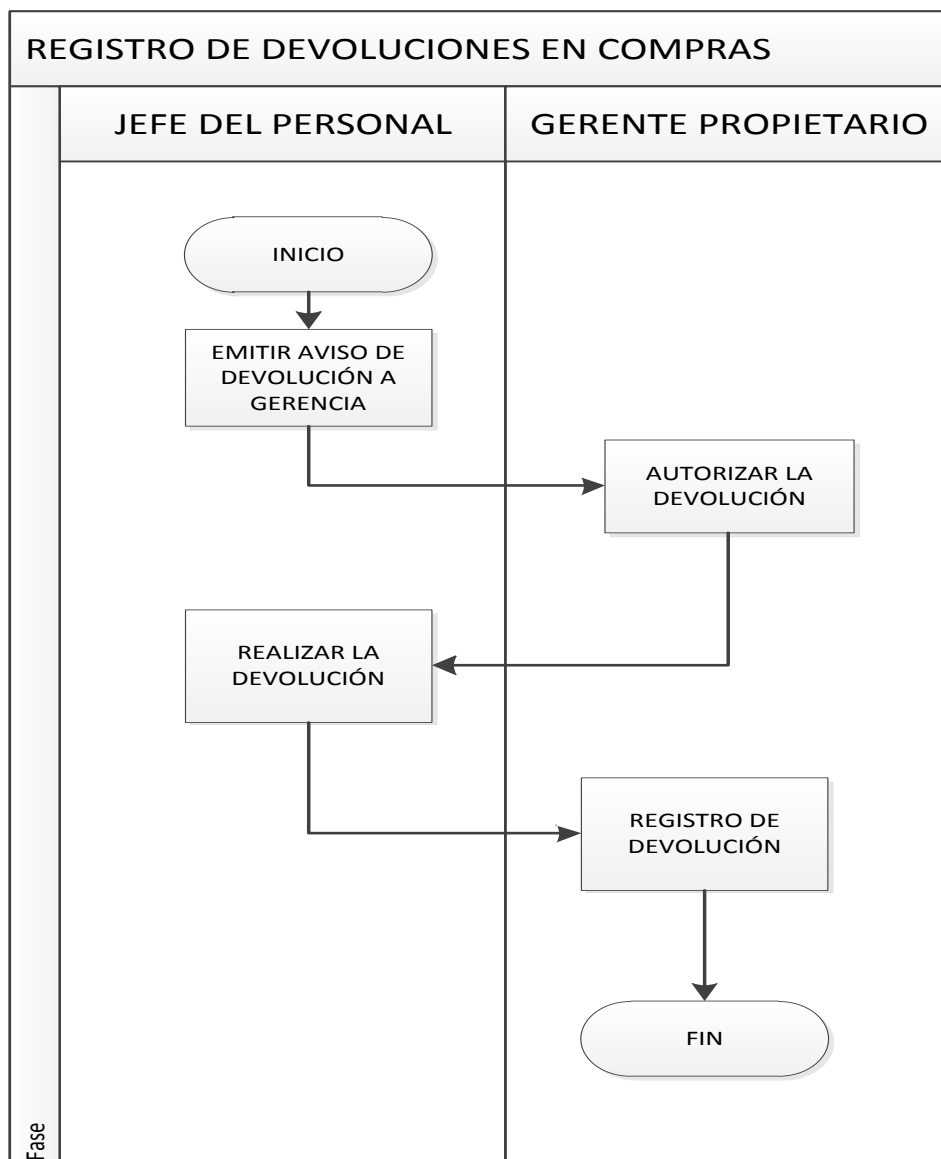
Ilustración 10: Flujograma de Registro de gastos



Elaborado por: Carolina Asqui

#### 4.5.4.3 Flujograma de procesos de registro de devoluciones en compras.

Ilustración 11: Flujograma de Devolución en compras



Elaborado por: Carolina Asqui

#### 4.5.5 Registro de Cuentas por Cobrar

Tabla 36: Registro de cuentas por Cobrar

**EMPRESA FAMILIAR "MECÁNICA AUTOMOTOR"**  
**CUENTAS POR COBRAR**  
**ENERO 2019**

FECHA	DESCRIPCIÓN	CLIENTE	VALOR
1-ene-19	ARREGLO DE LLANTAS	SR. LUIS NOBOA	\$40,00
<b>TOTAL DEL MES</b>			<b>\$40,00</b>

Elaborado por: Carolina Asqui

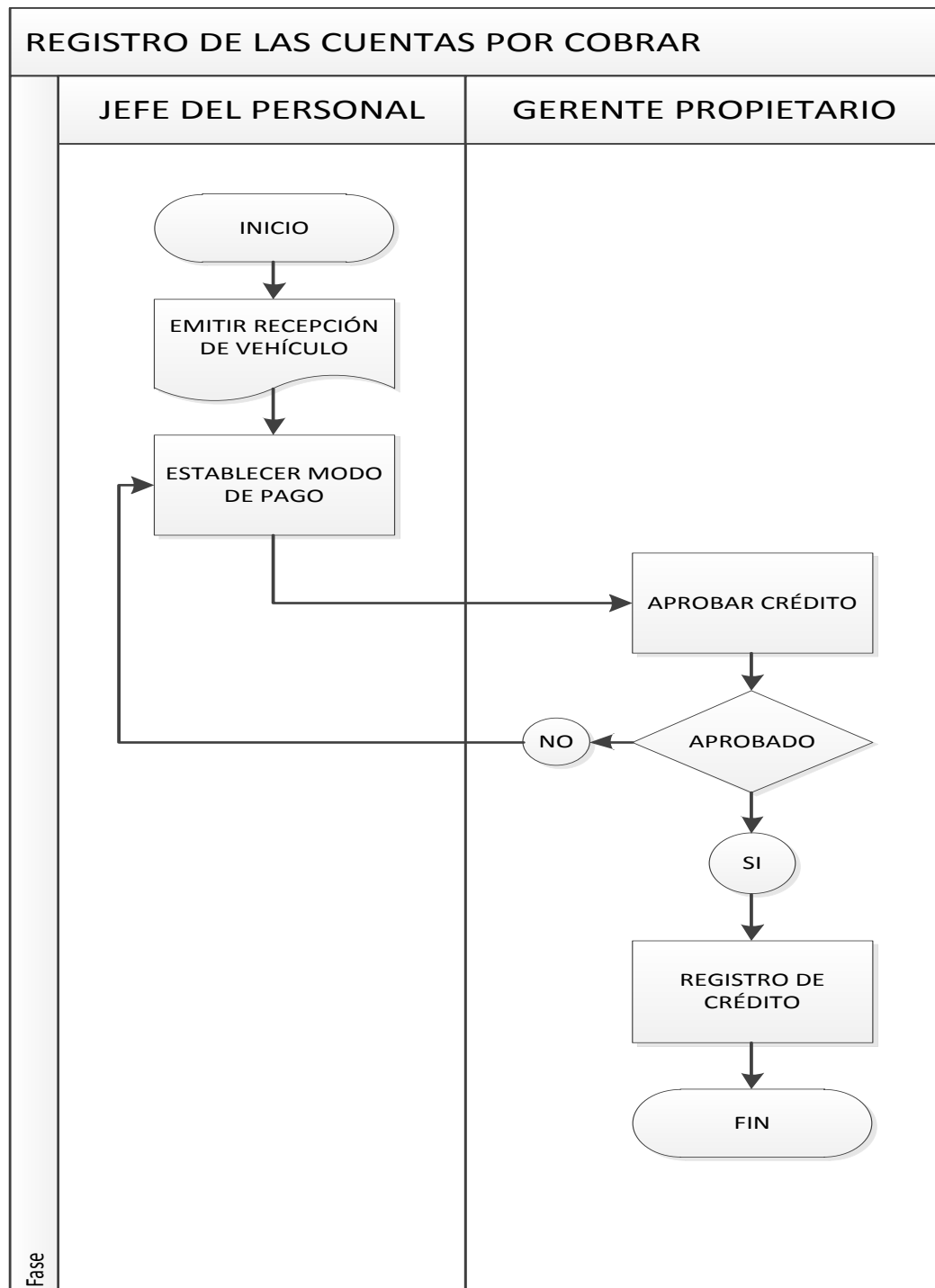
Tabla 37: Consolidación de Cuentas por Cobrar

MES	VALOR
ENERO	\$40,00
FEBRERO	\$0,00
MARZO	\$0,00
ABRIL	\$0,00
MAYO	\$0,00
JUNIO	\$0,00
JULIO	\$30,00
AGOSTO	\$0,00
SEPTIEMBRE	\$0,00
OCTUBRE	\$0,00
NOVIEMBRE	\$0,00
DICIEMBRE	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$70,00</b>

Elaborado por: Carolina Asqui

#### 4.5.5.1 Flujograma de proceso de Registro de Cuentas por Cobrar

Ilustración 12: Flujograma de Cuentas por Cobrar



Elaborado por: Carolina Asqui

#### 4.5.6 Registro de Cuentas por Pagar

Tabla 38: Registro Cuentas por Pagar

**EMPRESA FAMILIAR "MECÁNICA AUTOMOTOR"**  
**CUENTAS POR PAGAR**  
**ENERO 2019**

FECHA	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	VALOR
4-ene-19	COMPRA DE PINTURA	ALMACÉN PINTOR	\$30,00
<b>TOTAL DEL MES</b>			<b>\$30,00</b>

Elaborado por: Carolina Asqui

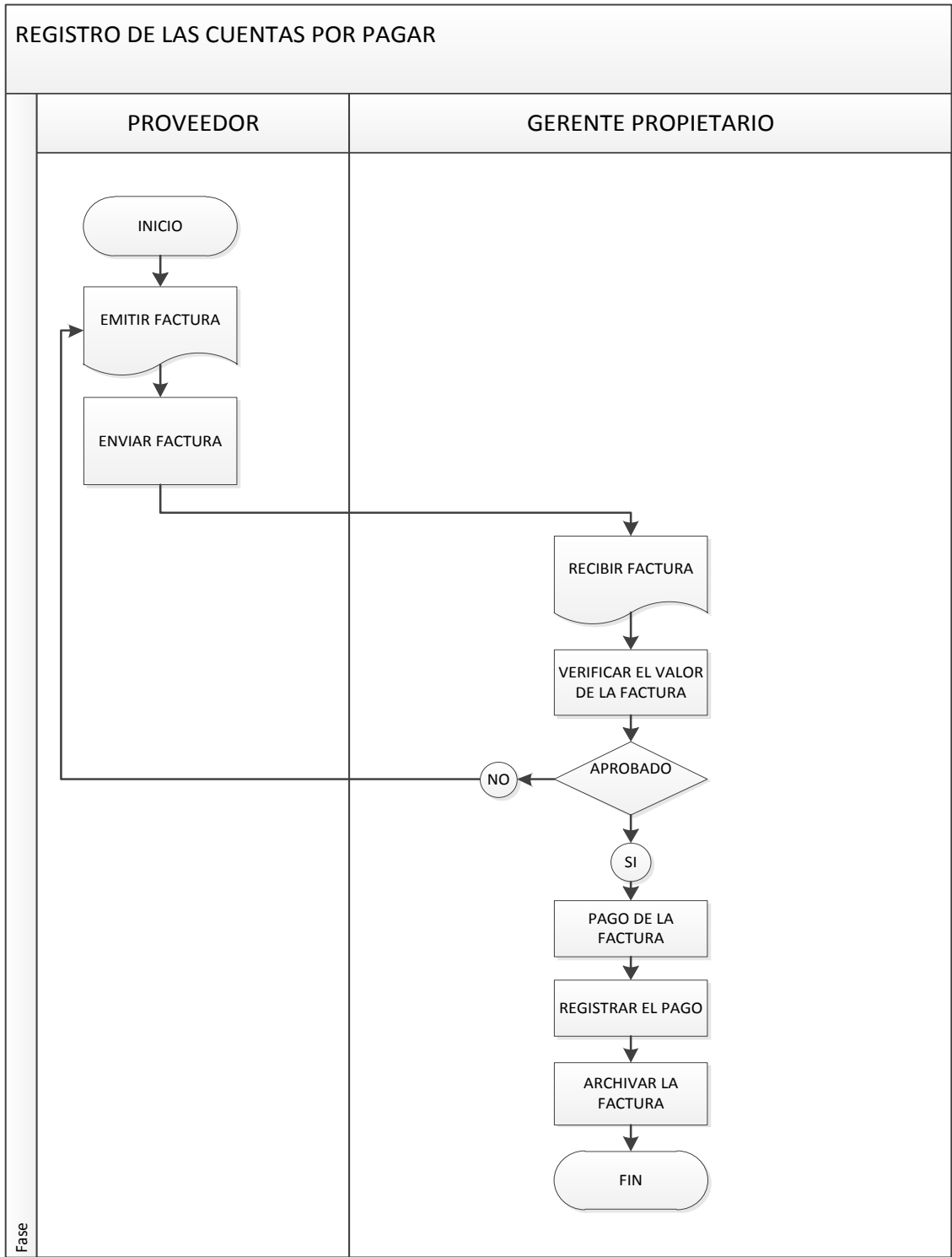
Tabla 39: Consolidación Cuentas por Pagar

CUENTAS POR PAGAR	
MES	VALOR
ENERO	\$30,00
FEBRERO	\$0,00
MARZO	\$0,00
ABRIL	\$0,00
MAYO	\$0,00
JUNIO	\$0,00
JULIO	\$0,00
AGOSTO	\$0,00
SEPTIEMBRE	\$0,00
OCTUBRE	\$0,00
NOVIEMBRE	\$0,00
DICIEMBRE	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$30,00</b>

Elaborado por: Carolina Asqui

4.5.6.1 Flujograma de Proceso de Registro de Cuentas por pagar

Ilustración 13: Flujograma de Registro Cuentas por Pagar



Elaborado por: Carolina Asqui



#### 4.5.7 Balance General

Ilustración 14: Balance General

EMPRESA FAMILIAR "MECÁNICA AUTOMOTOR"					
BALANCE GENERAL					
DICIEMBRE 2019					
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CIRCULANTE			PASIVO CIRCULANTE		
CAJA	\$10,00		PROVEEDORES		
BANCOS	\$0,00		CUENTAS POR PAGAR	\$30,00	
CLIENTES	\$0,00				
CUENTAS POR COBRAR	\$70,00		TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$30,00	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$80,00		PASIVO FIJO		
ACTIVO FIJO			CUENTAS POR PAGAR L/P	\$0,00	
Terrenos	\$0,00		TOTAL PASIVO FIJO	\$0,00	
Infraestructura	\$0,00				
Maquinaria y equipo	\$0,00		TOTAL PASIVO	\$30,00	
Vehículos	\$0,00				
Muebles de oficina	\$0,00		PATRIMONIO		
Equipo de cómputo	\$0,00				
Herramientas y materiales	\$0,00		CAPITAL	0	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$0,00		TOTAL PATRIMONIO	\$0,00	
TOTAL ACTIVO	\$80,00		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$30,00	

Elaborado por: Carolina Asqui

## **CONCLUSIONES**

Después de realizar el diagnóstico interno y externo se puede determinar que la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” posee fortalezas que debe aprovechar de manera oportuna para hacer frente a los diversos factores que inciden negativamente en el progreso de las actividades cotidianas, teniendo en cuenta que existen instituciones que pueden favorecer en el incremento en su rentabilidad.

La importancia de mantener un proceso administrativo basado en las cuatro etapas de planificación, organización, dirección y control dentro de una organización es de alta relevancia, la misma permite que se efectúen los procesos de manera ordenada y confiable, teniendo en cuenta que el recurso humano debe estar identificado con los intereses comunes que generarán un desenvolvimiento adecuado para las tareas.

Con el desarrollo de un manual financiero se evidenciará los beneficios que obtendrá la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” de manera directa, donde se registrará los ingresos y gastos que mantiene durante periodos específicos y con esto se puede verificar la rentabilidad que genera después de sus actividades, los mismos que permitirán que el sr. Propietario tome medidas preventivas que aseguren un crecimiento en sus ingresos.

## **RECOMENDACIONES**

Al sr. Propietario de la Empresa Familiar se recomienda implementar el proceso administrativo en todas sus fases para que de esta manera pueda tener un control adecuado de sus procesos, elimine la duplicidad de tareas, el incumplimiento de tiempos de entrega de servicios y demás factores negativos que afectan a la organización para con todo esto pueda tomar decisiones que garanticen el crecimiento financiero y dentro del mercado.

Se recomienda ejecutar todas las actividades establecidas para el cumplimiento de las estrategias con el fin de garantizar el desarrollo y crecimiento del establecimiento, además de implementar nuevas herramientas administrativas como la Calidad Total buscando la garantía y calidad de los procesos efectuados en la empresa, el Just in time para con esto tener los materiales y materia prima en el tiempo apropiado, la Reingeniería para mejorar las capacidades de gestión.

Utilizar el modelo contable diseñado para el registro de sus ingresos y egresos con el fin de verificar la rentabilidad que mantiene la Empresa durante el tiempo de sus actividades económicas, además el sr. Propietario debe buscar capacitación para desarrollar las diferentes actividades administrativas de manera técnica apoyada en su experticia laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Angamarca, M.** (2015). *Manual de funciones y cultura organizacional en la empresa "Ferretería Lozada"*. (Tesis de grado, UNIANDES). Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1145>
- Bertalonffy, L.** (2005). *Teoría de sistemas*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/>
- Chiavenato, I.** (2000). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de: <https://psicomaldonado.files.wordpress.com/2013/10/administrac3b3n-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato.pdf>
- Cordova, C. R.** (2010). *Fundamentos administrativos*. Recuperado de: <https://vdocuments.mx/lib-fundamentos-de-administracion-carlos-ramirez-cardona-3ra-ed-tutomundicom.html>
- Cuartas, D.** (2008). *Principios de administración*. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=1Fp55-1oXv8C&printsec=frontcover&dq=principios+de+administracion+dario+cuartas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjK89eV5\\_naAhVsh-AKHegcDqAQ6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=1Fp55-1oXv8C&printsec=frontcover&dq=principios+de+administracion+dario+cuartas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjK89eV5_naAhVsh-AKHegcDqAQ6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false)
- Franklin, E. B.** (2012). *Organización de empresas*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/orgnigramas-definiciones-y-herramientas/>
- Gomez, R.** (2010). *Estructuras organizativas*. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=GKy\\_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=Estructuras+Organizativas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjXjfTFjPraAhUkheAKHXFbB3IQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Estructuras%20Organizativas&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=Estructuras+Organizativas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjXjfTFjPraAhUkheAKHXFbB3IQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Estructuras%20Organizativas&f=false)
- Gonzales, A. L.** (2015). *Proceso administrativo*. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=b8\\_hBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiB75zrkPraAhWrTt8KHTN5DbIQ6AEIJjAA#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=b8_hBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiB75zrkPraAhWrTt8KHTN5DbIQ6AEIJjAA#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false)

- Guevara, J.** (2016). *¿Porque suelen fracasar las empresas familiares?* Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/por-que-suelen-fracasar-las-empresas-familiares/2KD4JW6EKVAGDM2CVWEVXW2KEM/story/>
- Hernández, C.** (2010). *Análisis administrativo, técnicas y métodos.* Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA87&lpg=PA87&dq=%E2%80%99La+estructura+organizacional,+o+sea,+la+estructura+formal+de+una+empresa,+es+la+forma+en+que+los+%C3%B3rganos+y+cargos+est%C3%A1n+distribuidos+en+los+distintos+niveles+\(grados\)](https://books.google.com.ec/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA87&lpg=PA87&dq=%E2%80%99La+estructura+organizacional,+o+sea,+la+estructura+formal+de+una+empresa,+es+la+forma+en+que+los+%C3%B3rganos+y+cargos+est%C3%A1n+distribuidos+en+los+distintos+niveles+(grados))
- Herrera, E.** (2009). *Manuales administrativos.* Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Mintzberg, H.** (2002). *La estructura de las organizaciones.* Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- Riquelme, M.** (2017). *Principios de dirección y control.* Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/principios-de-direccion-y-control/>
- Rojas, S.** (2016). *Administración de pequeñas empresas.* Recuperado de: <https://www.emprendices.co/resumen-del-libro-administracion-pequenas-empresas-servulo-anzola-rojas/>
- Samaniego, E.** (2015). *Gestión.* Recuperado de: <https://www.gestion.org/clasificacion-de-las-empresas/>

## ANEXOS

### **Anexo A. Guía de entrevista dirigida al Gerente Propietario de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA**

Aplicación de la guía de entrevista al Gerente propietario de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”.

Objetivo. Conocer la situación real de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor” con el fin de abordar diferentes temas que ayuden al desarrollo del diseño del proceso administrativo.

**1. ¿La Empresa Familiar cuenta con un modelo de gestión?**

.....  
.....  
.....

**2. ¿Existe alguna forma de Estructura Administrativa en la empresa?**

.....  
.....  
.....

**3. ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa familiar?**

.....  
.....  
.....

**4. ¿Conoce usted si se utiliza la planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa familiar?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿Ha logrado crear un ambiente laboral agradable para sus clientes y colaboradores?**

.....  
.....  
.....

**6. ¿Cómo ha logrado usted mantenerse en el mercado?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿Usted está dispuesto a implementar herramientas Administrativas en la Empresa?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Considera usted que planificando, organizando, dirigiendo y controlando las actividades de la empresa mejorará la rentabilidad?**

.....  
.....  
.....

**Gracias por su Colaboración**

## **Anexo B. Guía de entrevista dirigida al Personal de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”**

### **Guía de entrevista**

Alcance. Aplicación de la guía de entrevista a los empleados de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”

Objetivo. Recolectar información sobre las diferentes necesidades que presenta la empresa para el desarrollo del diseño del proceso administrativo y manual financiero.

- 1. ¿Al momento de ingresar a la empresa familiar le especificaron las funciones que debe desarrollar?**

.....  
.....  
.....

- 2. ¿Le han otorgado tareas de otros colaboradores, haciendo que esto provoque el incumplimiento de sus funciones?**

.....  
.....  
.....

- 3. ¿Considera usted que existe un ambiente laboral confortable que le permita desarrollar sus actividades de manera efectiva?**

.....  
.....  
.....

- 4. ¿Conoce usted si la empresa familiar cuenta con un organigrama estructural y funcional que permita conocer las funciones a desarrollarse?**

.....  
.....  
.....



**5. ¿Conoce usted cual es la misión y la visión de la empresa familiar?**

.....  
.....  
.....

**6. ¿Conoce usted si se aplican la planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa familiar?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿Cree usted que la empresa familiar debería implementar un modelo de gestión que le permita crecer dentro del mercado?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Estaría usted dispuesto a colaborar si se implementa herramientas Administrativas en la empresa familiar?**

.....  
.....  
.....

Gracias por su colaboración

## **Anexo C Encuesta dirigida al personal de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”**

### **ENCUESTA**

Alcance. Aplicación de la guía de entrevista a los empleados de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”

Objetivo. Recolectar información sobre las diferentes necesidades que presenta la empresa para el desarrollo del diseño del proceso administrativo y manual financiero.

**1. ¿Con qué frecuencia el propietario de la empresa familiar realiza un control de las actividades?**

Anual ☐ Mensual ☐ Semanal ☐ Nunca ☐

**2. ¿Cree usted que se cumple el proceso administrativo dentro de la empresa familiar?**

Sí ☐ No ☐

**3. ¿Cómo se siente usted respecto al trabajo dentro de la empresa familiar?**

Satisfactorio ☐ Poco satisfactorio ☐ Nada satisfactorio ☐

**4. ¿Considera usted que se debe dar a conocer la estructura organizativa de la empresa familiar?**

Si ☐ No ☐

**5. ¿Considera usted que la dirección de la empresa familiar es eficiente?**

Mucho ☐ Poco ☐ Casi nada ☐

**6. ¿Piensa usted que con la implementación del proceso administrativo beneficiará en el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar “MECÁNICA AUTOMOTOR”?**

Efectivamente ☐ Nunca ☐ Desconozco ☐

Gracias por su colaboración

**Anexo A. Entrevista y encuestas dirigidas al Gerente Propietario y empleados de la Empresa Familiar “Mecánica Automotor”.**



Entrevista al Propietario



Encuesta al Personal



Entrevista a los empleados



Entrevista al personal



Personal de la Empresa Familiar